



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh strategie pro fitness centrum

Strategy Proposal for a Fitness Center

Student: Pavla Poloková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusikova, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavla Poloková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T101 Sportovní management  
Téma: Návrh strategie pro fitness centrum  
Strategy Proposal for a Fitness Center

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Strategie, její význam a způsob tvorby
  3. Prezentace fitness centra
  4. Strategická analýza v podmínkách fitness centra
  5. Vyhodnocení analýzy, návrh strategie, náměty a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.  
JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVÁTHOVÁ. *Strategické řízení organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1620-3.  
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012  
Datum odevzdání: 26.04.2013

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

Datum odevzdání: 26. 4. 2013

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Pavla Poloková', is written over a horizontal dotted line.

Bc. Pavla Poloková

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Lucje Matusíkové, Ph.D za cenné rady, odbornou pomoc a věnovaný čas při jejím vypracování. Dále bych chtěla poděkovat manažerce Pure Jatomi Fitness paní Janě Pavelkové za poskytnuté informace, zaměstnancům a také zákazníkům fitness centra.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>STRATEGIE, JEJÍ VÝZNAM A ZPŮSOB TVORBY .....</b>	<b>6</b>
2.1	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	6
2.2	FORMULOVÁNÍ PODNIKOVÉ VIZE, MISE, CÍLE.....	6
2.3	POJEM STRATEGIE .....	9
2.4	STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	10
2.4.1	<i>Makrookolí .....</i>	<i>10</i>
2.4.2	<i>Mikrookolí .....</i>	<i>14</i>
2.4.3	<i>Analýza vnitřního prostředí.....</i>	<i>17</i>
2.4.4	<i>SWOT analýza .....</i>	<i>23</i>
2.5	FORMULACE A VÝBĚR STRATEGIE .....	24
2.5.1	<i>Formulace strategie .....</i>	<i>24</i>
2.5.2	<i>Výběr optimální strategie .....</i>	<i>27</i>
2.6	IMPLEMENTACE STRATEGIE.....	29
<b>3</b>	<b>PREZENTACE FITNESS CENTRA .....</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>STRATEGICKÁ ANALÝZA V PODMÍNKÁCH FITNESS CENTRA .....</b>	<b>32</b>
4.1	METODY SBĚRU DAT .....	32
4.2	MAKROOKOLÍ.....	32
4.2.1	<i>PEST analýza .....</i>	<i>33</i>
4.3	MIKROOKOLÍ.....	36
4.3.1	<i>Porterova analýza .....</i>	<i>36</i>
4.4	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	44
4.4.1	<i>Metoda „7S“ .....</i>	<i>55</i>
4.5	SWOT ANALÝZA .....	58
<b>5</b>	<b>VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRH STRATEGIE, NÁMĚTY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>66</b>

**Seznam použité literatury**

**Seznam zkratk**

**Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

**Seznam příloh**

# 1 Úvod

Bezpochyby je aktivní životní styl jedním z klíčů k šťastnému a zdravému životu. Přínos pohybu pro celkové zdraví je již dlouhodobě znám. Velká část populace však stále otálí se zahájením pravidelného cvičení, které je účinnou prevencí před civilizačními chorobami.

Prostředí fitness láká neustále nové společnosti, vznikají kluby, fitness centra. V souvislosti se zvyšující se konkurencí bude náročnější se na stávajících trzích udržet. Proto někteří provozovatelé fitness a wellness klubů budou muset hledat lepší zacílení na svoji potenciální klientelu, aby se udrželi v tomto sektoru. Dá se očekávat vstup nových zahraničních sítí. Fitness jako takové bylo dříve vnímáno většinou jako samostatný obor. Dnes je propojeno s dalšími sportovními odvětvími. Profesionální sportovci již dnes naprosto běžně využívají služeb fitness center a klubů. Můžeme tedy očekávat, že tento trend se bude dále více prosazovat i u rekreačně sportujících lidí. Potřeby klientů se stupňují a jsou náročnější. Tam kde jim dříve stačilo jen pár strojů, začali postupně vyžadovat čisté, uklizené a udržované prostředí. Repasované stroje klientům, kteří již pravidelně využívají služeb fitness, nedostačují a pokud se fitness centrum tímto problémem nezabývá, klient si najde konkurenční fitness centrum, kde najde stroje nové, moderní. Každé fitness centrum si musí rozhodnout co zákazníkům nabídne. I když klienti tlačí na kvalitnější prostředí a stroje, nesmíme opomenout fakt, že s krizí se zvyšuje, tlak na cenu. Ceny služeb a zboží okolo nás se postupně zvyšují. Konkurence roste, ale cena není jediný prodejní a marketingový argument.

V současné době se fitness centra vrací k základům a upouští více a více od složitých choreografií, od strojů s předem definovanými pohyby a zacílením jen na konkrétní sval. Za základní tréninkové metody se dají považovat především ty, které vychází z jógy (a je jedno jestli jsou přetransformované do podoby pilates, či balantes, nebo bosu), z ruských tréninkových metod nebo z přirozeného pohybu a napravování svalových řetězců (TRX, Flowin a jiné). Současným trendem je spojování fitness služeb s wellness nabídkou. Je to nástroj konkurenční diferenciací a aby klienti využívali členství, když se jim cvičit nechce, je třeba jim nabídnout i nějakou přidanou hodnotu. Za základ se dá dnes považovat sauna, vířivá vana, případně pára k dispozici v provozní době klubu. Jakmile se klient musí na vše objednat předem, ztrácí klubové členství podstatnou část ze svého kouzla.

Cílem diplomové práce je provést pomocí příslušných metod strategickou analýzu vybraného fitness centra a na jejím základě určit strategii a doporučit změny, které by mohly pomoci ke zlepšení konkurenční pozice a celkového postavení fitness centra na trhu.

Diplomová práce je složena z pěti velkých celků. První část zaujímá úvod. Druhým celkem je teoretická část, kde jsem popsala teoretické základy týkající se strategického řízení, formulování podnikové vize, mise, cíle a pojmu strategie. Nejdůležitějším bodem této části je popis strategické analýzy, která je tvořena z interní analýzy a externí analýzy. V třetím celku jsem se zaměřila na prezentaci vybraného fitness centra, tedy jeho základním popisem a nastíněním poskytovaných služeb. Čtvrtá část je aplikačně-ověřovací a je zaměřena na použití teoretické části v praxi. V tomto celku jsem provedla strategickou analýzu vybraného fitness centra pomocí příslušných metod. Na základě tohoto, jsem analýzu vyhodnotila, navrhla vhodnou strategii a doporučení pro změny. Posledním bodem diplomové práce je závěr.



## **2 Strategie, její význam a způsob tvorby**

Kapitola je věnována teoretickým východiskům, které přiblíží způsob tvoření a aplikování strategické analýzy a na ni navazující výběr a implementaci strategie.

### **2.1 Strategické řízení**

Plánování, organizování, vedení a kontrola jsou základní manažerské činnosti, jejichž spojením lze charakterizovat strategické řízení. Strategické řízení, které provádí top management, případně i vlastníci firmy obsahuje aktivity a činnosti, které musí udržovat soulad mezi posláním organizace, dostupnými zdroji, dlouhodobými cíly firmy a rovněž mezi firmou a prostředím v němž se pohybuje.

Cíle a strategie jsou ústředními pojmy strategického řízení. Cíly rozumíme chtěné budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují představy o tom, jakým způsobem a jakou cestou má být těchto cílů dosaženo. Strategické řízení má za úkol hledat, vytvářet a získávat jisté potenciály úspěchu na trhu.

Důležité je strategické řízení uskutečňovat v určitých, logicky navazujících krocích. Strategický management je potřeba brát jako posloupnost kroků, které se neustále opakují, navazují na sebe. Tyto kroky počínají určením poslání firmy, stanovením jejich cílů a strategickou analýzou a končí formulací různých možných variant strategií, výběrem vhodného řešení, jeho implementací, kontrolou a korekcemi v průběhu realizace. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### **2.2 Formulování podnikové vize, mise, cíle**

#### **Vize**

Vize znamená vytváření budoucnosti, tedy to, jak se bude firma v budoucnu chovat. S její pomocí si říkáme, jak chceme firmu vidět. Nespočívá tedy v tvorbě rozpočtů a plánů a je třeba ji odlišit od poslání. Vize vyjadřuje model budoucího stavu organizace, procesu ale i skupiny. Dále je chápána jako odraz budoucnosti, který je pro členy natolik motivující

a srozumitelný, aby udal budoucí trend a vývoj pro budoucí plánování, stanovení cílů a dobré a silné jméno firmy.

Fungující vize by měly být snadno pochopitelné a realizovatelné každým, kdo je o to požádán. Prosazeny by měly být všechny aspekty vize pomocí společných problémů, očekávání a cílů. Většina firem a organizací by vizi měla mít, ale jen málokdo z nich ji opravdu má, nebo žije v představě, že firma má stanovenou vizi, ale ve skutečnosti tomu tak není. K jasné definované vizi je potřeba jako první krok identifikovat bariéry a určit kroky, potřebné k jejich odstranění. Alternativ, kterými se mohou bariéry odstranit je více, proto nikdy nebude zvolené řešení pro každou bariéru stejné a jediné. Dobrá vize by měla pomáhat vytvořit společnou identitu a sdílení významu cílů organizace nebo také podporovat myšlení v dlouhodobém horizontu. (Charvát, 2006)

## **Mise (poslání)**

„Poslání neboli mise vyjadřuje, proč firma na trhu existuje.” (Charvát, 2006, s. 26). Poslání vychází z vize. Poslání je zaměřené na současnost, ale musí být spojeno také s budoucností, a proto nemůže fungovat a existovat bez vize a zase naopak. Dobře formulované poslání vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měla veřejnost podnik vnímat. Lze tedy říci, že zdůvodňuje oprávněnost existence a působení firmy a prezentuje podnikem vykonávané aktivity, tedy to co dělá a bude dělat. Poslání podniku určuje současný i budoucí předmět podnikání i typ organizace. Společně s vizí je poslání důležité při procesu tvorby strategie, jelikož ukazuje řídícím pracovníkům i řadovým zaměstnancům jasné vědomí účelu podnikání.

## **Užší vymezení poslání**

Užším pojetím je konkrétněji vymezena představa o rozsahu působnosti podniku, o technikách a technologiích využívaných v podniku, o výrobcích nebo službách, které nabízí a případně o trzích, na kterých působí. Avšak zmenšuje prostor pro využití externích příležitostí, které nabízí měnící se prostředí firmy.

## **Širší vymezení poslání**

Širší pojetí naopak prostor pro činnost organizace zvětšuje, tedy jí umožňuje přiblížit vlastní působnost i v dalších odvětvích národního hospodářství a díky používání různých technologií, postupů a působením na různých trzích ukázat vysokou podnikovou flexibilitu.

Tímto je vytvářena dobrá pověst společnosti. Nevýhodou tohoto širšího pojetí může být dezorientace zákazníků či dalších subjektů v okolí při nejasné orientaci o zaměření podniku. (Lednický, 2003)

## **Cíle**

„Cílem podniku rozumíme konkrétní stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období.” (Lednický, 2003, s. 41)

Firmou stanovené podnikové cíle charakterizují určité stavy, kterých chce podnik prostřednictvím své činnosti a aktivit dosáhnout a zároveň ukazují, jakou konkurenční pozici bude mít podnik na trhu. Pomocí podnikových cílů je dáván smysl stanovenému poslání a cíle jsou důležité při formulaci a stanovení správné strategie. Cílem podniku je většinou dosáhnout zisku, ale každá firma může mít různé cíle, např. vedoucí postavení na trhu, zvýšení zisku, vysoká kvalita poskytovaných produktů apod.

Při vytyčování cílů je potřeba brát v úvahu argumenty vlastníků, manažerů, zaměstnanců, ale i zákazníků, dodavatelů a dalších zainteresovaných subjektů. Každý cíl musí splňovat určité znaky a k jejich naplnění lze využít pravidlo SMART (Košťan, Šuleř, 2002):

- S – specific (specifický),
- M – measurable (měřitelný),
- A – agreed (akceptovaný),
- R – realistic (reálný),
- T – trackable (sledovatelný, terminovaný).

Velmi důležité při stanovování cílů podniku je i zabezpečení jejich hierarchie, tedy priorit cílů. To znamená, že v určitý čas je dosažení některého z cílů důležitější než dosažení jiného cíle. Hierarchie musí respektovat vliv jednotlivých úrovní řízení v rámci podniku, tedy to, že cíle podniku jsou nadřazeny cílům určeným v jednotlivých provozech či v jejich organizačních částech i cílům jednotlivců. (Lednický, 2003)

## 2.3 Pojem strategie

Existuje mnoho výkladů pojmu strategie a je těžké je skloubit do jedné definice. Strategii můžeme charakterizovat například takto:

„Podniková strategie jsou plány, volby a rozhodnutí použité k tomu, aby dovedly společnost k větší ziskovosti a úspěchu.” (Kourdi, 2009, s. 3)

„Pod strategií se rozumí návrh a provedení celkového konceptu podle kterého podnik v soutěži s jinými konkurenty hledá dosažení určité cílové pozice. Jak strategie celkového podniku, tak obchodní strategie a funkční strategie, by měly být zformulovány na základě strategické analýzy, zaměřené na vnější i vnitřní prostředí firmy.” (Mallya, 2007, s. 34).

Strategie je ústřední pojem strategického řízení a má úzkou souvislost s cíly, které si firma definovala jako budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie jednoduše představují základní pohled na to, jakým způsobem a jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Podnik dojde k naplnění svých cílů realizací budoucí činnosti podniku, kterou strategie předurčuje. Při definování strategie z hlediska časového horizontu neexistuje jednoznačná odpověď. Otázka pro jak dlouhé období má být strategie definována je relativní a je ovlivňována konkrétními potřebami a požadavky podniků.

Strategie je složena z různých složek (Mallya, 2007):

- politická složka (organizace si musí udržet samostatnost),
- kulturní složka (kulturní představy vedení, tradice),
- technické a časové složky (zavádění nových postupů a technik),
- hospodářské a finanční složky (nejdůležitější složka strategie organizace).

## 2.4 Strategická analýza

„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.” (Sedláčková, 2006, s. 9)

Mezi faktory existují vzájemné vazby a souvislosti, které je důležité správně posoudit. Tento krok totiž dále navazuje na posouzení vhodnosti současné strategie, případně rozhodnutí a výběr nové vhodné strategie. Výchozí informací je odhad budoucích jevů a trendů, které mohou v průběhu nastat. Důležité proto je co nejpřesněji analyzovat současné trendy, odlišit krátkodobé jevy od dlouhodobých a získávat informace, které umožňují odhalit základy budoucího vývoje. Pomocí těchto informací nalezneme faktory, které ovlivňují strategii podniku.

Fázemi strategické analýzy jsou:

- externí analýza (analýza vlivu podnikového okolí),
- interní analýza (analýza vnitřních zdrojů a schopností).

### 2.4.1 Makrookolí

Analýza makrookolí je soustředěna na faktory působící na podnik na makroúrovni. Na této úrovni jsou využívány dvě metody – PEST analýza a metoda 4C. Hlavním úkolem těchto metod je vzbudit ve vrcholových manažerech vnímavost k možným příležitostem a hrozbám v okolí podniku tím, že se budou zabývat širšími a často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnou souvislostí.

#### *PEST analýza*

Analýza PEST je jednou z metod používaných pro analýzu makrookolí. Zkratka PEST je složena z počátečních písmen podle faktorů, které tvoří základ této analýzy: P - politické, E - ekonomické, S - sociální, T - technologické. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů, které různou měrou ovlivňují podnik.

**P – politické:**

- stabilita vlády,
- daňová politika,
- pracovní a obchodní právo,
- členství země v EU,
- trendy HDP,
- regulace exportu a importu,
- ochrana životního prostředí,
- ochrana spotřebitelů apod.

**E – ekonomické:**

- míra ekonomického růstu,
- úroková míra,
- míra inflace,
- daňová politika,
- nezaměstnanost,
- vývoj cen energií,
- mzdové tarify apod.

**S – sociální:**

- demografické trendy,
- životní styl obyvatelstva,
- mobilita pracovní síly,
- sociální trendy,
- odborná pracovní síla,
- úroveň vzdělání,
- přístup k práci a volnému času apod.

**T – technologické:**

- sledování technických a technologických změn v okolí,
- vládní podpora vědy a výzkumu,
- výše výdajů na výzkum,
- nové technologie, objevy a vynálezy,

- rychlost morálního zastarávání,
- investice do technologií chránících životní prostředí apod.

## ***METODA „4C”***

Při zkoumání vlivů prostředí je potřeba vzít na zřetel stále rostoucí význam globalizace. Dopadům globalizace a rivalitou s nadnárodními podniky se nevyhnou ani společnosti se zaměřením na regionální trh. Na druhou stranu i globální společnosti musí brát v úvahu lokální podmínky v regionech, kde působí. (Sedláčková, Buchta, 2006)

K analýze globálních trendů, ale i lokálních podmínek, lze použít metodu 4C (Košťan, Šuleř, 2002, s. 39):

- customers – zákazníci,
- country - národní specifika,
- costs - náklady,
- competitors - konkurence.

## **Zákazníci**

Klademe si zde otázky jako: Liší se v různých regionech požadavky zákazníků nebo jsou homogenní? Je možné uspokojit zákazníky homogenními výrobky či službami? Použití jednotné marketingové komunikační strategie a uspokojení potřeb zákazníků homogenním produktem je výsledkem univerzálního životního stylu. V některých odvětvích na různých trzích zákazníci začínají projevovat podobný spotřebitelský vkus. Na jiných trzích ale zůstávají specifické zákaznické preference. Na základě těchto informací podnikající společnosti volí buď jednotný globální nebo diferencovaný lokální přístup.

## **Národní specifika**

### **• Obchodní specifika**

Na jedné straně, je potřeba brát v úvahu postupující globální liberalizaci obchodu, na straně druhé se národní specifika zemí, které si udržují vlastní obchodní politiku projevují např. v rozdílných kulturních normách, odlišných standardech, celních bariérách, ochranné politice, dovozních kvótách, národních subvencí apod. V důsledku těchto bariér se může některé zboží stát nekonkurenceschopné v porovnání s lokálními produkty. Na druhé straně je třeba brát v úvahu postupující globální liberalizaci obchodu.

- **Technické standardy**

Snahou všech zemí je, aby na jejich trh byly uváděny pouze bezpečné výrobky. Před uvedením těchto výrobků na trh musí být prověřeny a vyzkoušeny akreditovanou laboratoří, zda vyhovují specifikovaným normám. Překážkou v globalizaci může být právě rozdílnost těchto norem.

- **Kulturní a institucionální normy**

Tyto normy, jako například odlišné reklamní kodexy při použití reklamních strategií se rovněž vyjadřují schopností tvořit bariéry pro použití jednotné strategie. Často individuální přístupy vyžadují obchodní praktiky a způsoby vyjednávání, které se v různých lokalitách mohou výrazně odlišovat.

## **Náklady**

- **Náklady na vývoj**

Náklady na vývoj se zvyšují přímo úměrně s rostoucí technologickou propracovaností produktů. Vzhledem ke zkracující době životního cyklu výrobku jsou společnosti nuceny vyvíjet stále nové produkty. V některých odvětvích jsou tyto náklady tak vysoké, že si je mohou dovolit nést jen ty největší, globálně pracující společnosti.

- **Výnosy z rozsahu**

K vysoké hodnotě bodu zvratu přispívají mimo vysokých nákladů na vývoj také vysoké výrobní a marketingové náklady, které jsou typické pro řadu odvětví. V tomto případě je nátlak na dosahování velkých objemů výroby a globalizaci velmi vysoký. V poslední době se můžeme setkat také s intenzivní spoluprací konkurenčních společností, která je zapříčiněna sílícími tlaky na ceny produktů.

- **Náklady na dopravu**

Tyto náklady mohou vytvářet překážku proti globalizaci. Tato situace může nastat v případě produktů, které mají nízký poměr hodnota/váha. Důležité je tyto náklady omezovat a snažit se budovat hospodárnější, efektivnější a účinnější dopravní infrastrukturu. Pomocí konání těchto činností můžeme očekávat, že tyto náklady budou stále menší bariérou pro globalizační trendy.



## **Konkurence**

Dnešní konkurence se vyznačuje stále větší globálností a vyvíjí tlak i na regionální společnosti. Výhodou těchto podniků jsou jejich národní specifika, kdy s ohledem na ně mohou úspěšně odolávat globálním strategiím. (Košťan, Šuleř, 2002)

Ke globalizaci může přispívat i provázanost trhů a činností. Příkladem může být umístění výrobku podniku do regionu s nízkými výrobními náklady, kdy podnik může tuto výhodu využít proti konkurenci v regionech, kde nejsou nákladové podmínky tak příznivé. Výsledkem je, že konkurenční podniky jsou nuceny použít podobné strategie.

### **2.4.2 Mikrookolí**

Analýza mikrookolí je složena z analýzy odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Podstatou této analýzy je rozpoznat faktory a síly, které činí odvětví více či méně atraktivním. Důležitou činností je vymezení klíčových faktorů úspěchu, které ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniku a specifických sil, které významně ovlivňují vývoj a změnu odvětví. Při analýze mikrookolí se využívá Porterův model konkurenčních sil. (Sedláčková, Buchta, 2006)

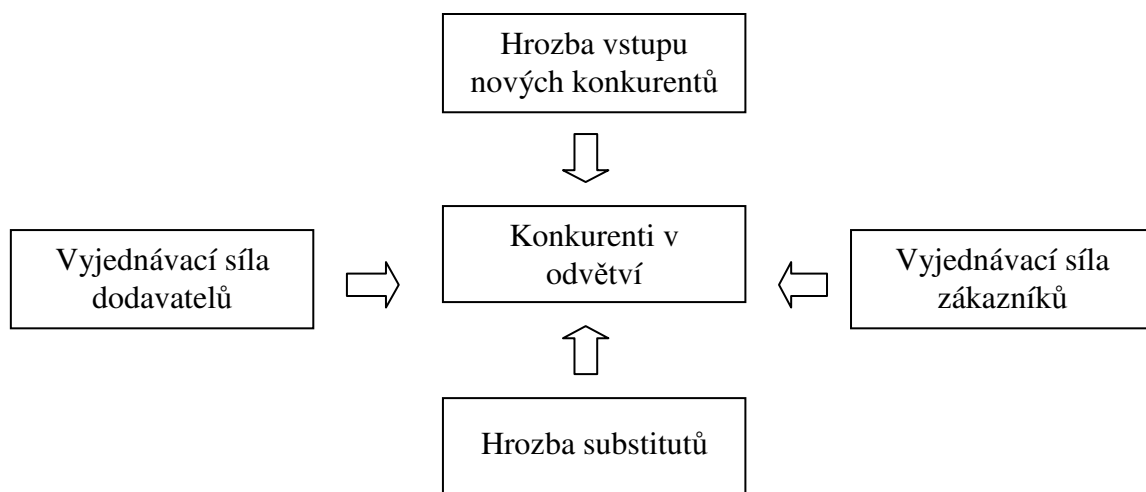
#### ***Porterův model***

Porterův model pěti konkurenčních sil viz Obr. 2.1. je velmi často užívaná metoda, pro analýzu oborového, neboli konkurenčního prostředí podniku. Model vychází z pěti hybných, dynamických faktorů a předpokládá, že strategická pozice podniku působící na určitém trhu, resp. v určitém odvětví je ovlivňována právě těmito faktory. (Lhotský, 2010)

Charakter a stupeň konkurence v odvětví je závislý na pěti silách:

- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla zákazníků,
- ohrožení vstupem nových konkurentů,
- hrozby existence substitutů,
- soupeřivost mezi podniky v odvětví.

## Obr. 2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management*. Praha: Computer Press, a.s. 2010. ISBN 978-80-251-3295-1. (s. 38)

### Konkurenti v odvětví

Struktura konkurenčního okolí je definována velikostí podílů každého z podniků na daném trhu. Rozdílné struktury mají rozdílné dopady pro rivaly. Intenzita a rozsah rivality mezi podniky je výsledkem úsilí, které soupeřící podniky vkládají do snahy získat tržní pozice. Důležité je identifikovat a přezkoumat jednotlivé složky konkurenčního okolí, jako například:

- počet konkurentů v odvětví,
- růst a ziskovost odvětví
- homogennost produktů
- bariéry odchodu z odvětví,
- náklady na přechod do jiného oboru
- využitelnost výrobní kapacity jednotlivých konkurentů. (Mallya, 2007)

### Hrozba vstupu nových konkurentů

Noví konkurenti jsou podniky, které si v současné době nekonkurují, ale mají potenciál se konkurenty stát. Vstup konkurentů do odvětví s sebou přináší dodatečné kapacity a plány na získání konkurenční tržní pozice. Hlavním kritériem míry hrozby vstupu nových konkurentů jsou především existující bariéry vstupu do tohoto odvětví, například: (Lednický, 2003)

- náklady na vstup do oboru,

- diferenciace výrobků,
- přístup k distribučním kanálům,
- politika státu,
- přístup k potřebným zdrojům,
- potřeba investic i nových specialistů.

### **Hrozba substitutů**

Substitut je takový výrobek konkurence, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a může jej nahradit. Pro zákazníky se může v případě nižší ceny substitutu stát tento produkt přitažlivější a nahradí ho stávajícím produktem. Pokud chtějí firmy tomuto zabránit, nebudou zvyšovat ceny svých produktů a nezapomenou vyvíjet či zdokonalovat své produkty či služby. Konkurence substitutů je ovlivněna tím, jak snadno může kupující přejít k náhražce. Ziskovost a úspěšnost podniku ovlivňuje dostupnost, kvalita a náklady substitutů jejich výrobků. Proto je důležité, aby firmy sledovaly a zkoumaly chování podniků, které substituty vyrábí. Faktory, které je nutno zkoumat jsou:

- existence substitutů,
- cena substitutů,
- náklady přechodu k substitutu,
- ochota a rychlost kupujících přejít na substitut,
- difference produktu od substitutů.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Předposledním faktorem Porterovy analýzy je vyjednávací síla dodavatelů. V případě, že dodavatelé dokáží zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit, nebo přijmout nižší kvalitu, jsou pro daný podnik dodavatelé hrozbou. Na druhé straně, pokud jsou dodavatelé slabí, může si podnik snižovat cenu a požadovat vyšší kvalitu. Podnik, jakožto kupující je tedy závislý na schopnostech dodavatelů. U dodavatelů je potřeba sledovat tyto prvky (Mallya, 2007):

- velikost dodavatele na daném trhu,
- počet dodavatelů na trhu,
- důležitost objemů dodávek
- náklady dodavatelů při přechodu k jinému odběrateli,
- informovanost zákazníků,

- možnost zákazníka uskutečnit tzv. zpětnou integraci (v případě potíží ze strany dodavatele by si mohl zákazník začít dané zboží vyrábět sám),
- důležitost nakupujícího podniku pro dodavatele.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazník má jako jeden ze zainteresovaných skupin zájem na dobrých obchodních podmínkách. Jeho cílem je pokud možno ovlivňovat nebo lépe určovat podmínky spolupráce s dodavatelem. U této poslední konkurenční síly je třeba věnovat zvýšenou pozornost těmto prvkům: (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

- velikost zákazníka,
- informovanost zákazníka,
- existence substitutů,
- náklady odběratelů při přechodu k jinému dodavateli,
- objem nákupů odběratelů
- schopnost zákazníka ovlivňovat další zákazníky a obchodníky,
- citlivost zákazníků na cenové změny,
- zpětná integrace.

### **2.4.3 Analýza vnitřního prostředí**

Pro vytvoření optimální strategie je potřeba kromě vnějšího prostředí analyzovat také vnitřní prostředí podniku. Hlavním posláním interní analýzy je zhodnocení současného postavení podniku. Cílem je identifikovat přednosti firmy a stránky, v kterých nevyniká. Pro určení silných a slabých stránek je nezbytné analyzovat vnitřní faktory, kterými jsou:

- marketingové a distribuční faktory,
- faktory vědecko-technického rozvoje,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

## **Marketingové a distribuční faktory**

Tyto faktory mohou být z hlediska důležitosti pro jednotlivé podniky rozdílné a záleží jednak na počtu zákazníků, tak na povaze produktu. Důležitost marketingové politiky neustále narůstá a je třeba se jí zabývat. Při zajišťování potřeb a přání trhu hraje důležitou roli tzv. marketingový mix, který lze definovat jako soubor nástrojů, které podnik využívá k dosažení stanovených cílů. Jednotlivé faktory marketingového mixu jsou označovány jako 4P a představují počáteční písmena anglických názvů Produkt, Price, Place, Promotion. Jde tedy o produkt, cenu, místo a propagaci.

### **Produkt**

„Produkt, tedy výrobek nebo služba, který podnikatel nabízí, představuje základ celého podnikání, jelikož jeho prostřednictvím jsou uspokojovány potřeby a tužby zákazníka.” (Lhotský, 2010, s.44)

Rozhodujícím faktorem musí být atraktivita produktu pro zákazníka, je tedy třeba analyzovat, zda daný sortiment odpovídá jeho přáním. Dalšími komponenty produktu mohou být: design, vlastnosti, balení, velikost, značka, služby, záruky, rozmanitost.

### **Cena**

Cena představuje významný faktor, který ovlivňuje nákupní chování zákazníka. Pokud chce zákazník daný produkt získat, musí podstoupit určitou oběť. Cena musí být stanovena tak, aby byla menší než užitek, který zákazník získá, jinak si produkt nekoupí. Mezi faktory tvořící cenovou politiku můžeme zahrnout: stanovení ceny, cenové strategie, politiku slev a platební podmínky.

### **Místo (distribuce)**

Místo představuje způsob, jakým bude produkt distribuován, aby to bylo pro podnik přínosné. Při zakládání podniku je důležité, aby vedení zvážilo lokalitu a konkrétní umístění daného produktu. Je potřeba najít z dlouhodobého hlediska nejlepší místo pro ukázkou, prodej a nabídku produktu. Podnik musí také rozhodnout o distribučních kanálech, tedy o tom, kolik mezičlánků bude mezi podnikem a konečnými zákazníky. V této sekci nesmíme opomenout rostoucí počet zákazníků nakupujících přes internet a také volbu dopravních prostředků, dopravních cest, dodací podmínky apod.

## **Propagace**

Podnik využívá propagaci nabízených produktů jak při zavádění nových výrobků na trh, tak při udržování a zlepšování pozice na trhu. Propagace zahrnuje nástroje nazývané jako marketingový komunikační mix, které slouží pro rozšiřování povědomí o podniku a produktu, ovlivňování a přesvědčování potenciálních zákazníků ke koupi daného produktu a budování dobrého jména firmy. Těmito nástroji jsou: (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations,
- osobní prodej.

## **Faktory vědecko-technického rozvoje**

„Faktory vědecko-technického rozvoje pokrývají oblast, která má firmě vytvořit předpoklady pro využívání výsledků vědecko-technického pokroku a využívat jej v její strategii.“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 97)

Vlastní rozvoj může velmi posílit aktivity podniku a vytvářet konkurenční výhody podniku. Jeho cílem je dostat podnik do stavu, kdy je schopen uspokojit zákazníka rychleji a kvalitněji než konkurence. Výzkum a vývoj také pomáhá vylepšit současný výrobek nebo servis poskytovaný společností, což vede ke snižování výrobních nákladů a na to navazující výhodnější cenová politika.

## **Faktory výroby a řízení výroby**

Analýza faktorů výroby a jejího řízení zkoumá především následující faktory: hospodárnost výrobního zařízení, využití energií, dostupnost energií a surovin, hospodárnost a účinnost servisních procesů, automatizace, flexibilita v operacích, kvalita řízení výroby, velikost továrny apod. Vzhledem k tomu, že podnik, kterým se v této práci zabývám se výrobní činností jako takovou nezabývá, nebudu tento faktor více charakterizovat.

## **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Analýza podnikových a pracovních zdrojů je velmi důležitá a podstatná součást analýzy vedoucí k určení silných a slabých stránek organizace. Na základě této analýzy podnik zjišťuje zda zaměstnává schopné a kompetentní pracovníky, s potřebnými znalostmi

a zkušenosti a zda jim poskytuje dobré pracovní podmínky a informuje je o rozvoji uvnitř organizace. Základní typy podnikových zdrojů jsou (Lhotský, 2010):

- hmotné zdroje (stroje, zařízení, budovy),
- lidské zdroje (počet, kvalifikace, zkušenosti, motivace),
- finanční zdroje,
- nehmotné zdroje (patenty, licence, know-how, ochranné známky).

## **Faktory finanční a rozpočtové (finanční analýza)**

Hlavním cílem finanční analýzy je celkové posouzení současné finanční situace společnosti, budoucích vyhlídek a zajištění opatření ke zlepšení celkové situace. Pro hodnocení finanční situace se využívá řada poměrových ukazatelů. Finanční analýza vychází především ze dvou základních zdrojů, kterými jsou výkazy finančního účetnictví (rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz Cash Flow) a výkazy vnitropodnikového účetnictví. Kromě těchto základních zdrojů se samozřejmě využívá řada dalších informací.

Pomocí analýzy finančních a rozpočtových faktorů jsou řešeny dva základní okruhy:

- posouzení finančního zdraví firmy,
- posouzení reálnosti navrhovaného strategického rozvoje z finančních hledisek.

## **Metody finanční analýzy**

Jedním z členění metod finanční analýzy je rozdělení na deterministické metody a metody matematicko-statistické.

### **Deterministické metody:**

- analýza trendů (horizontální analýza),
- analýza struktury (vertikální analýza),
- poměrová analýza,
- analýza citlivosti,
- analýza soustav ukazatelů.

### **Matematicko-statistické metody:**

- diskriminační analýza,
- analýza rozptylu,

- regresní analýza,
- testování statistických hypotéz.

Metody deterministické se využívají při analýze vývoje a odchylek pro menší počet období. Tyto metody jsou standardní nástroje pro finanční analýzy. Matematicko-statistické metody se používají k analýze vycházejících z údajů delších časových řad. (Dluhošová, 2010)

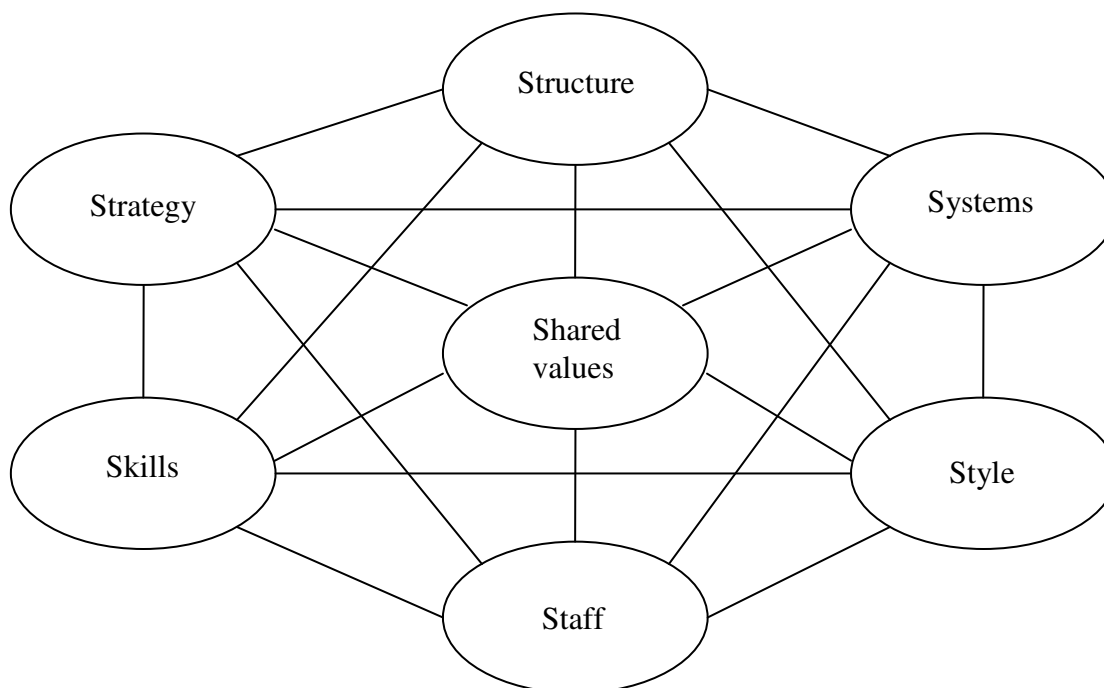
### ***Model „7S”***

Tento model vytvořili pracovníci firmy McKinsey za účelem pomoci manažerům, aby porozuměli problémům spojeným s organizačními změnami. Pomocí modelu „7S” analyzujeme klíčové faktory úspěchu na které je potřeba se dívat v celistvosti a vzájemných vztazích. Každou organizaci je potřeba brát jako množinu sedmi základních aspektů, které se vzájemně ovlivňují a rozhodují o splnění vytyčené firemní strategie. První 3S, tedy strategie, struktura a systémy jsou nazývána tvrdá, zbylé 4S měkká. Model „7S“ viz Obr. 2.2 je tvořen sedmi faktory, jejich názvy začínají v angličtině písmenem S:

- strategy – strategie,
- structure – struktura,
- systems – systémy,
- staff – spolupracovníci,
- style – styl vedení,
- skills – schopnosti,
- shared values – sdílené hodnoty.



**Obr. 2.2. Model „7S”**



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8. (s.114)

- **Strategie** je ucelený koncept, který vyjadřuje jak organizace dosahuje svých cílů a vize a reaguje na hrozby a příležitosti.
- **Struktura** představuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání.
- **Systémy** jsou různé procesy, procedury a systémy, které jsou určené k řízení každodenní aktivity organizace. Jsou to např. systémy komunikační, kontrolní, dopravní či inovační.
- **Spolupracovníci** jsou pracovníci společnosti, jak řídící tak řadoví, vztahy mezi nimi, motivace, školení, chování vůči firmě.
- **Styl vedení** vyjadřuje způsob jakým management přistupuje k řízení a řešení problémů.
- **Schopnosti** představují profesionální znalost a kompetence pracovního kolektivu, ale nejedná se o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků.
- **Sdílené hodnoty** vypovídají o hodnotách, idejích a principech respektovaných a ztotožněných s pracovníky a některými dalšími zainteresovanými skupinami.

#### 2.4.4 SWOT analýza

„Cílem SWOT analýzy je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace (hlavně její silné a slabé stránky) podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.” (Košťan, Šuleř, 2002, s. 55)

Název SWOT je odvozen od počátečních písmen anglických slov Strengths (silné stránky, přednosti), Weaknesses (slabé stránky, nedostatky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Informace pro SWOT analýzu lze získat z různých zdrojů jako je např. rozhovor, strukturovaný dotazník, uskutečněné analýzy, dříve zpracované SWOT analýzy, apod. Při tvoření SWOT analýzy by měla být využita pouze podstatná fakta, která vystihnou podstatné vlastnosti analyzovaného prostředí. Příliš mnoho fakt uvedených v analýze může její další zpracování spíše komplikovat. Tato analýza je důležitým zdrojem při formulaci strategie. Z její podstaty totiž vyplývá návrh strategie, který by měl být zaměřen na vyloučení slabých stránek a hrozeb a podporu silných stránek a příležitostí. Každá slabina nebo hrozba by měla mít v návrhu strategie svůj protějšek, tedy opatření, které ji eliminuje.

- **Silné stránky** představují pozitivní vnitřní podmínky, které podniku umožňují získat konkurenční výhody, tedy jistou převahu nad konkurenty. Může to být dobré postavení na trhu, inovace, technologie, dobré finanční vztahy, schopnosti managementu apod.
- **Slabé stránky** jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou být důvodem nižší výkonnosti organizace. Nedostatkem může být úzký výrobní sortiment, pokles ziskovosti, zastaralá zařízení, konkurenční nevýhody, neodpovídající schopnosti manažerů atd.
- **Příležitosti** jsou potenciální současné nebo budoucí vnější podmínky, které jsou příznivé výstupům organizace. Takovou možností organizace může být vstup na nový trh, zvětšení sortimentu, růst trhu, změny v zákonech, nové technologie, demografické změny atd.
- **Hrozby** ukazují také současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou ale nepříznivé pro organizaci. Hrozby představují rizika, kterými mohou být změny preferencí zákazníků, růst konkurence, vstup nových konkurentů, pomalý růst trhu, rostoucí síla zákazníků nebo dodavatelů, legislativní změny apod.

Způsobů, jak určit váhy a body vah je mnoho a já zde nastíním tři možnosti. Prvním příkladem může být např. obodování v rozpětí 1-10, kde číslo 10 znamená vysokou míru,

přestavující míru síly či slabosti, velkou či malou míru příležitosti nebo hrozby. Dále je položkám přisouzena váha, která vyjadřuje důležitost jednotlivých položek dané kategorie. Váhy mohou být např. v rozpětí 1-7, přičemž číslo 7 znamená velký význam pro odvětví. Body a váhy vynásobíme a tyto výsledky v každé kategorii sečteme. Nakonec sečtené hodnoty vydělíme jejich počtem.

Další způsob je stejný, jen je použita jiná stupnice. Pro váhy je rozpětí 1-10, kde číslo 10 znamená vysokou důležitost a body váhy se pohybují na stupnici od 1-5, kde číslo 5 vyjadřuje nejvyšší spokojenost s daným kritériem.

Třetí variantou může být, že jednotlivým kritériím je přisouzena váha 1-5 a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování. Obvykle se používá škála v rozmezí – 10 až + 10, přičemž 0 znamená, že kritérium není zařazeno ani mezi silné ani mezi slabé stránky.

Záleží jen na nás, kterou stupnici pro ohodnocení jednotlivých kritérií SWOT analýzy si vybereme.

## **2.5 Formulace a výběr strategie**

Po uskutečnění strategické analýzy následuje fáze formulace a výběru strategie.

### **2.5.1 Formulace strategie**

Tato fáze strategického řízení obvykle zahrnuje dva navazující kroky:

- vymezení vhodného množství strategických alternativ,
- výběr strategie.

#### **Vymezení strategických alternativ**

Vzhledem k tomu, že ve strategickém řízení existuje spousta specifických problémů, které nemají obdobu v minulosti je důležité při tvorbě strategických alternativ využívat kromě databáze informací také tvořivost, úsudek a intuici. Rozpoznání, rozvíjení i posuzování strategických alternativ se můžou kromě zaměstnanců v některých situacích zúčastnit také osoby mimo podnik jako různí poradci, konzultanti, zástupci významných zákazníků.

Formulované strategické varianty by měly být neustále prověřovány a měly by se řídit těmito zásadami:

- navrhnout širokou škálu alternativ,
- znát náklady a potíže spojené s implementací,
- zajistit rozdíl mezi navrhovanými variantami a současnou strategií,
- mít vztah k stanoveným cílům.

## **Typologie strategií**

Nejvýznamnějším představitelem je **M. E. Porter**, dle něho se základní strategie dělí na strategii vedoucího nákladu, strategii odlišení, strategii zaměření.

### **Strategie vedoucího postavení v celkových nákladech**

Organizace využívající tuto strategii kladou velký důraz na absolutní nákladovou výhodu a přitom prodávají standardní produkt. Pokud si firma tuto konkurenční výhodu udrží může pak diktovat ceny. Půjde tedy o snížení nákladů za každou cenu, zavedení organizačních a výrobních opatření jako je zavedení výkonné technologie, uplatnění zkušeností ve výrobě, Tato strategie vyžaduje přísnou kontrolu.

### **Strategie odlišení (diferenciace)**

Strategie diferenciace znamená, že společnost disponuje velmi rozdílnými výrobky nebo vytvářejí něco výjimečného, čímž se odlišují od konkurence. V tomto případě není možné udržovat nízké náklady, protože výjimečnosti výrobku lze dosáhnout jeho vývojem. Úspěšná diferenciace může znamenat flexibilitu produktu, lepší službu, moderní technologie, zlepšený servis apod.

### **Strategie zaměření (specializace)**

Společnost vybere úzký segment trhu nebo určitou skupinu zákazníků a uvnitř takto zvoleného segmentu hledá cenovou výhodu nebo výhodu prostřednictvím diferenciace produktu. Pro aplikaci této strategie musí mít segment dostatečnou velikost.

Další typologií mohou být strategie podle **Ansoffa**, kterými jsou strategie proniknutí na trh, rozvoje trhu, rozvoje produktu, diverzifikace.

### **Strategie proniknutí na trh**

Znamená, že podnik chce zlepšit pozici svých současných produktů u současných zákazníků. Firma chce rozšířit své aktivity bez značného rizika, chce aby zákazníci kupovali větší množství produktu, proto může navrhnout marketingový plán. Firma může nabídnout zákazníkům cenové slevy, větší balení, lepší dostupnost produktu či agresivnější propagaci.

### **Strategie rozvoje trhu**

Tato strategie se zaměřuje na zavedení stávajícího produktu na nový trh. Jsou hledáni noví zákazníci, kteří budou kupovat současný produkt. Důležité je neopomenout také prodejní techniky, propagaci a vybudovat nové distribuční cesty.

### **Strategie rozvoje produktu**

Tato strategie znamená vyhledání nových aktivit, tedy zavedení nového produktu na stávající trh, aby nahradil nebo doplnil stávající výrobek či službu. Jsou zde zapotřebí vysoké výdaje na vývoj a výzkum.

### **Strategie diverzifikace**

Strategie diverzifikace se vyznačuje zaváděním zcela nových produktů na zcela nové trhy. Tento přístup znamená, že podnik musí vynalézt zcela nový produkt a snažit se s ním prosadit na trhu, o kterém má malé znalosti.

Strategické alternativy lze odvodit také z výsledků analýzy SWOT, pomocí nichž lze zpracovat matici.

### **Strategie využití**

Znamená, že podnik využívá silné stránky ke zhodnocení příležitostí z externího prostředí. Tento případ není častý, vyjadřuje spíše stav, ke kterému podnik směřuje.

## **Strategie hledání**

Strategie je zaměřena na eliminaci slabých stránek pomocí příležitostí. Může se jednat o získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou společného podnikání nebo náborem kvalifikovaných pracovníků.

## **Strategie konfrontace**

Při tomto typu strategie je zapotřebí silné společnosti, která bude schopna se postavit ohrožením a přímo konfrontovat např. konkurenty pomocí svého právního oddělení v případě, že kopírují jejich produkty.

## **Strategie vyhýbání**

K této strategii dochází především u slabších společností, které bojují o přežití a musejí použít obrannou strategii na odstranění slabých stránek a ohrožení zvenčí. V takových případech dochází většinou k likvidaci, vyhlášení bankrotu, fúzi či omezení výdajů. (Janečková, Horváthová, 2007)

### **2.5.2 Výběr optimální strategie**

Po předchozím určení možných alternativ strategií je důležité vybrat správnou strategii, tedy tu pomocí níž bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů. Strategie musí být vybrána s ohledem na situaci a vývoj podmínek v okolí firmy. Dále je výběr strategie určován intenzitou závislosti podniku na jeho vlastnících, dodavatelích, konkurentech, zákaznících, vládě apod. Čím více je podnik na těchto stakeholders závislý, tím menší má flexibilitu ve svém strategickém výběru. Pro výběr vhodné strategie je potřeba určit a definovat kritéria výběru – vhodnost, akceptovatelnost a uskutečnitelnost.

## **Vhodnost strategie**

Vhodnost strategie je kritérium, které určuje do jaké míry návrh strategie splňuje následující požadavky:

- využívá a rozvíjí silné stránky firmy,
- je v souladu s posláním a vizí společnosti,
- eliminuje hrozby okolního prostředí,
- reaguje na vnější příležitosti v prostředí,

- využívá klíčové schopnosti, jimiž firma disponuje,
- bere v úvahu všechny relevantní faktory a skutečnosti,
- návrh vyplývá s uskutečněné strategické analýzy
- návrh nejde za hranice nemožného.

### **Akceptovatelnost strategie**

Přijatelnost strategie je kritérium, které vypovídá, do jaké míry strategie uspokojí všechny rozhodující zájmové skupiny, kterými jsou vlastníci, zákazníci, management a ostatní pracovníci, ale také zda bude přijatelná pro stát, orgány místní správy, obchodní partnery a ostatní aktéry finančních trhů. Strategie by měla být hodnocena z pohledu kritérií, která se uvedených stakeholders týkají, například z hledisek:

- návratnost vynaložených prostředků,
- finanční riziko,
- uspokojení tržní poptávky.
- podíl firmy na trhu,
- ziskovost,
- vývoj nákladů, mezd, zaměstnanosti,
- reálnost uvažované tržní ceny výrobků,
- dopady na životní prostředí atd.

### **Uskutečnitelnost strategie**

Realizovatelnost strategie je kritérium, které sleduje zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci strategie: technologie, suroviny a materiál, služby, know-how, pracovní síly s požadovanou odborností, informací apod. Nesmí se zapomenout i na nejrůznější povolení, licence a atesty, která jsou nezbytná k podnikání. Dalším faktorem je soulad strategie s existující firemní kulturou společnosti. Posledním aspektem je stabilita vývoje organizace, kterou je myšlena schopnost firmy eliminovat nečekané vlivy pomocí nejrůznějších rezerv, či pojištění. (Keřkovský, Vykypl, 2006)

## 2.6 Implementace strategie

„Implementace strategie je nejsložitější fází v procesu strategického řízení organizace a má rozhodující význam pro úspěch zvolené strategické alternativy. Jde v ní o přeměnu záměrů do každodenního života.” (Janečková, Horváthová, 2007, s 96)

Obsahem implementace strategie jsou tyto činnosti:

**Komunikace** – Komunikace mezi vrcholovým managementem a ostatními řídicími stupni je velmi důležitá. Zaměstnanci by měli být seznámeni se strategií. Zda zaměstnanci budou nové strategii nakloněni nebo opačně závisí na jejím typu. Významné konkurenční výhody se při komunikaci nezveřejňují, aby nedošlo k jejich zneužití či prozrazení.

**Tvorba vhodné organizační struktury** - Nová strategie může vyžadovat vytvoření nové organizační struktury a její obsazení kompetentním personálem. Celý proces je zakončen výběrem, školením, rekvalifikací a umístěním zaměstnanců na pozice, jelikož nová strategie často vyžaduje nové dovednosti, přístupy a metody.

**Zavedení administrativních podpůrných systémů** - pomocí těchto nástrojů jsou usměrňovány individuální a skupinové aktivity a je tlumen odpor proti realizaci strategie. Těmito nástroji jsou plány, rozpočty, pravidla, postupy a standardizace.

**Sestavení kontrolních systémů** – kontrolní systém umožňuje včas odhalit odchylky od určených cílů, než se situace dostane do kritického stavu. Odchylky mohou být pozitivního nebo negativního charakteru. Kontrolní systém by měl být flexibilní aby mohli manažeři včas reagovat na neočekávané změny.

**Vytvoření systému odměňování a motivování** – tento systém je jeden z nejmocnějších nástrojů implementace strategie. Prvním krokem je vymezení pracovních míst a popis jejich pracovní náplně. Náplň by měla být vymezena na základě výsledků, kterých má být dosaženo, nikoliv prostřednictvím činnosti a povinností, které se mají vykonávat.



**Zformování podnikové kultury** – podniková kultura je tvořena hodnotami, zásadami či etickými normami společnosti, které vyznávají všichni nebo většina jejich zaměstnanců. Kultura ovlivňuje jak chování zaměstnanců uvnitř podniku, tak i ve vztahu k vnějšímu okolí.

**Strategické vůdcovství** – představuje získání zaměstnanců pro realizaci vytyčených cílů. Strategický manažer by měl být charismatická osobnost, která zapůsobí svým kouzlem na jednotlivce i skupiny.

### 3 Presentace fitness centra

Pure Jatomi fitness se nachází v Ostravě v největším obchodním centru Forum Nová Karolina na ulici Jantarová 3344/4. Pure Jatomi Fitness Ostrava bylo otevřeno 1. 7. 2012, předprodej členství začal 21. 3. 2012.

Jako mladá a dynamicky se rozvíjející společnost, která má v České republice již 4 kluby a další v Polsku, Bulharsku, Rumunsku a Turecku nabízí v Ostravě zcela nový koncept, a to neomezenou možnost pohybu a relaxace. Pure nabízí širokou škálu kardiovaskulárního vybavení a víceúčelových systémů pro silový trénink včetně řešení pro core trénink. Tým Pure vytvořil aktivní a přátelské prostředí, kde se všichni členové i hosté cítí jako doma. Celý tým věnuje veškerou péči tomu, aby byl zážitek zákazníků ze cvičení jedinečný. Pure Jatomi fitness nabízí nejvyšší kvalitu za přijatelné ceny. Zákazník získá neomezený přístup k široké nabídce studiových lekcí, které jsou navrženy tak, aby vyhovovaly potřebám všech členů, včetně jógy, pilates, body pump, kruhového tréninku, spinningu, aerobiku, salsy a tance. Pure Jatomi fitness spolupracuje se společnostmi Benefity Plus a Benefity a.s., což je systém kafetérie a přijímá také poukázky a Edenred platební karty.

V prostorách na ploše více než 1100 m<sup>2</sup> zákazník nalezne posilovnu vybavenou moderními stroji značky Matrix. Dále nejlépe vybavenou cardio zónu se stroji též značky, kde může trénovat svůj srdeční a oběhový systém i za podpory profesionálních trenérů v pravidelných kardio lekcích. Svou výdrž také zájemci zdokonalí při hodinách cyclingu v malém sále, zde rovněž může zákazník několikrát denně trénovat břišní svalstvo.

Pure Jatomi Fitness nabízí tyto služby:

- posilovna,
- cardio zóna,
- vedené lekce,
- 6. měsíční cesta,
- program pure life,
- osobní trénink,
- program pro firmy,
- sauna. (Pure Jatomi Fitness, online, 2013)

## 4 Strategická analýza v podmínkách fitness centra

Úvodem této části popíšu metodiku výzkumu a sběr dat. Dále podrobně popíšu strategickou analýzu vybraného fitness centra na základě analýzy jednotlivých metod strategické analýzy.

### 4.1 Metody sběru dat

Na základě níže uvedených dat budu získávat informace pro zpracování strategické analýzy, která je jednou z částí mé diplomové práce.

**Strukturovaný dotazník** – otázky v dotazníku byly zvoleny jako polootevřené, aby měl zákazník možnost se také vyjádřit vlastním názorem. Dotazník je písemný a obsahuje pouze 10 otázek. Je srozumitelný, jednoduchý a zabere minimální množství času na vyplnění.

**Rozhovor (interview)** – rozhovor je veden s manažerkou fitness centra. Je individuální, tedy vedený s jednou osobou a polostandardizovaný, tedy obsahuje prvky jak standardizovaného tak nestandardizovaného rozhovoru. Rozhovor slouží k doplnění informací, které není možné získat jiným způsobem a které může poskytnout pouze vedení fitness centra.

**Sekundární sběr dat** – sekundární sběr dat znamená využívání vnějších zdrojů jako jsou noviny, internet, výroční zprávy, statistiky a vnitřních zdrojů, kam patří rozpočty, tržby, zprávy, kontakty se zákazníky apod.

### 4.2 Makrookolí

Analýza makrookolí je soustředěna na faktory působící na podnik na mikroúrovni. V této části využiji PEST analýzy, která je jednou z metod používaných pro analýzu makrookolí.

### 4.2.1 PEST analýza

Hlavním úkolem této metody je vzbudit ve vrcholových manažerech vnímavost k možným příležitostem a hrozbám v okolí podniku tím, že se budou zabývat širšími a často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnou souvislostí.

#### *P – politické*

Fitness centrum Pure Jatomi Fitness je vzhledem k oboru podnikání nuceno dodržovat živnostenský zákon. V případě založení fitness centra je potřeba povolení Živnostenského úřadu a získání Živnostenského listu, dále povolení místního městského úřadu, povolení hygienické stanice (otázka sociálního zařízení zaměstnance), zřízení bankovního účtu, ohlášení finančnímu úřadu - přidělení DIČ, přihlášení jako plátce zdravotního a sociálního pojištění.

- **DPH** - od 1.1. 2013 došlo novelou zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty ke změně DPH, z původní sazby 20% na sazbu novou 21 % a ze 14 % na 15 %. Jen v případech vyjmenovaných v zákoně o DPH můžeme uplatňovat sníženou sazbu DPH . Vývoj DPH od roku 2008 je znázorněn v Tab. 4.1 Snížená sazba v roce 2012 činí 14 %, v roce 2013 činí 15 %. Tato snížená sazba platí i pro Pure Jatomi fitness, protože spadá do služeb uvedených v příl. č. 2 k zákonu č. 235/2004 Sb. o DPH. Konkrétně má Pure Jatomi Fitness spotřební daň 15% na služby (členství + prodej vody, doplňků sportovní výživy), daň 21 % - solárium. (Businessinfo, online, 2013)

**Tab. 4.1 Vývoj DPH od roku 2008 do roku 2013**

Datum platnosti od - do	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
1.1.2008 – 31.12.2009	19 %	9 %
1.1.2010 – 31.12.2011	20 %	10 %
1.1.2012 – 31.12.2012	20 %	14 %
1.1. 2013	21 %	15 %

- **Zákon o ochraně osobních údajů** - fitness centra týká, nesmí s těmito údaji nijak disponovat.

- **Zákon o ochraně spotřebitele** - je vlastně částečně uvedený ve smluvních podmínkách – jaké jsou možnosti zrušení smlouvy, jejího přerušení, atd. Všechny informace lze najít na webu ve smluvních podmínkách.

### *E – ekonomické*

- **Míra nezaměstnanosti** - v Ostravě se míra nezaměstnanosti v roce 2011 pohybovala okolo 11,5-12 %, v roce 2012 k 31. 12. 2012 dosáhla 12,8 % a počet uchazečů o zaměstnání se vyšplhal na 22 782. K 31.3. se pohybuje míra nezaměstnanosti v Ostravě na 11,3 %. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, online, 2013)
- **Vývoj cen energií** - Ceny obchodníků se snižují, ale zvýšily se regulované ceny energie, příspěvek na obnovitelné zdroje a další poplatky. V analýze počítáme se zvýšením DPH na 21 %. Ceny tepla v roce 2013 dodávané teplárenskými zdroji ze systémů centrálního zásobování teplem v ČR vzrostly oproti roku předchozímu v průměru o 3%. Uvedený procentuální nárůst cen tepla nezahrnuje zvýšení příslušné sazby DPH ze 14% na 15% (tzn. vliv DPH se do srovnání cen nezapočítává). existují značné rozdíly mezi sekundárními cenami (cenami pro koncové odběratele) různých tepláren. Ostravské vodárny a kanalizace (OVAK) zvyšují cenu vody o 5%. Důvody jsou stejné jako loni v rostoucích cenách nakupované vody a elektrické energie. Stát zdraží distribuci energií poměrně citelně. Regulované poplatky za elektřinu v Ostravě průměrně vzrostou o 8,7 %. Energetický regulační úřad (ERÚ) ovšem očekává, že celkový účet za energii stoupne v roce 2013 méně, elektřina má ve výsledku podražít průměrně o 2,4%. (Cenyenergie, online, 2013)
- **Inflace** - obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Statistické vyjadřování inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Podle Českého statistického úřadu byla průměrná meziroční míra inflace v roce 2012 3,3 %. Průměrná očekávaná míra inflace dle prognóz Ministerstva financí je na rok 2013 odhadována ve výši 2,2 %. (Český statistický úřad, online, 2013)

### *S – sociální*

Tato kategorie je pro fitness centrum velmi důležitá, protože se týká především jejich zákazníků. Životní styl obyvatelstva se neustále mění a pro fitness je důležité, aby lidé dávali přednost pohybu a zdravému životnímu stylu. Úroveň vzdělání není pro fitness centrum důležité, protože cvičit může kdokoli s jakýmkoliv vzděláním.

- **Vývoj počtu obyvatel** - v Ostravě má klesající trend. K 1.1.2011 bylo v Ostravě celkem 310 464, k 1.1.2012 to bylo již 306 128 a poslední měřené údaje jsou z 1.1.2013, kdy počet obyvatel dosáhl 305 998. Konkrétně v městském obvodu Moravská Ostrava a Přívoz, kde se Pure Jatomi nachází žije celkem 40 040 obyvatel, z toho 34 511 obyvatel starších 15 let. (Český statistický úřad, online, 2013)
- **Životní styl** - co se týče zdravého životního stylu, je důležité, aby hlavně rodiče k němu své děti vedly už od útlého věku, protože je dokázáno, že takovým lidem tento způsob života vydrží i do budoucna a přenesou jej i na své děti. Podle žebříčku, který sestavila Londýnská škola hygieny a tropické medicíny se Česká republika ze 177 zemí umístila na 28. místě s průměrnou hmotností 71,6 kilogramu. Průměrná globální hmotnost dospělého člověka je přitom jen 62 kilogramů. Lékaři se shodují na tom, že za rostoucí dětskou obezitu může špatný životní styl, tedy konzumace dortů, sladkých nápojů a jídel z rychlého občerstvení. Dnešní generace dětí se také mnohem méně hýbe. Zatímco sport byl před 15ti lety pro děti denním chlebem, dnes po škole sedávají u počítače a nebo u televize. Samy za to ale nemůžou, na vině jsou totiž hlavně rodiče, kteří své děti nevedou ke zdravému životnímu stylu. Proto i Pure Jatomi fitness myslí na rodiče s dětmi a pořádá různé akce.
- **Volný čas a přístup k práci** - je u každého člověka jiný. Každý člověk by se měl ve svém volnu věnovat svým zálibám a měl by si volný a pracovní čas dobře rozdělit. Není zdravé pracovat příliš času z celkového denního časového fondu. Pure fitness se snaží přesvědčit potencionální zákazníky, aby část svého volného času věnovaly také sportu, formování postavy, nebo zábavným tanečním lekcím, které nabízí a nepodlehly současnému počítačovému a televiznímu trendu.
- **Odborná pracovní síla** - v Pure Jatomi Fitness je samozřejmostí odborná pracovní síla. Přijímání jsou pouze profesionální trenéři a instruktoři, kteří své práci rozumí a dokáží zákazníkům pomoci. Na webových stránkách fitness centra se může každý zákazník podívat na jednotlivé trenéry a jejich specializaci, na kterou získali certifikaci.

### ***T – technologické***

Technologické faktory jako takové se Pure Jatomi fitness úplně netýkají vzhledem k tomu, že fitness centrum není výrobní podnik, ale nabízí služby, které jsou ve stejný moment vyprodukovány i spotřebovány. Fitness centrum musí sledovat trendy a inovace strojů, které zákazníci využívají ke cvičení. Doporučila bych, aby si Pure Jatomi Fitness nechalo nainstalovat čističku vzduchu. Do této kategorie mohou být zařazeny také www

stránky, které má fitness centrum propracované. Jediným problémem je chybějící ceník. Fitness centrum nevyužívá žádný objednávací systém na vedené lekce. Za webových stránkách je uveden přesně daný rozvrh, pole kterého se zákazníci musí řídit.

## **4.3 Mikrookolí**

Analýza mikrookolí většinou začíná analýzou odvětví, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty. Při analýze odvětví je cílem managementu uvědomit si atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu. Při analýze mikrookolí jsem využila Porterův model konkurenčních sil.

### **4.3.1 Porterova analýza**

Model vychází z pěti hybných, dynamických faktorů a předpokládá, že strategická pozice podniku působící na určitém trhu, resp. v určitém odvětví je ovlivňována právě těmito faktory.

#### ***Konkurenti v odvětví***

Struktura konkurenčního okolí je definována velikostí podílů každého z podniků na daném trhu. Rozdílné struktury mají rozdílné dopady pro rivalry. Intenzita a rozsah rivalry mezi podniky je výsledkem úsilí, které soupeřící podniky vkládají do snahy získat tržní pozice. Důležité je identifikovat a přezkoumat jednotlivé složky konkurenčního okolí.

Pure Jatomi fitness je fitness centrum, kterých je v Ostravě nespočet. V podstatě každé větší fitness centrum by se dalo zařadit mezi jeho konkurenty. Nicméně mezi největšího konkurenta Pure Jatomi Fitness považujeme Top Fitness, mezi další konkurenční společnosti patří Twister fitness club a Energy Fit Ostrava a Ridera Sport. Počet hlavních konkurentů v odvětví je tedy roven číslu čtyři.

#### **Top fitness**

Top fitness je největší Fitness centrum v České republice a nabízí kompletní služby v oblasti Fitness a sportu. V Top Fitness se zákazníci nebudou cítit stísněně. Prostorné Fitness centrum nacházející se na ulici 1. Máje v Ostravě-Vítkovicích se může pochlubit největší kardio zónou v ČR, sérii posilovacích strojů od renomovaných firem HumanSport, Grün

Sport, Hammer Strenght, Life Fitness, Star Trac. Top Fitness se může pochlubit také tím, že je jediné fitness centrum v České republice s prémiovými běžeckými trenažery Frevola. V ceně vstupu je volný přístup na vibrační posilovací přístroje Power Plate, kterých je v Top Fitness celkem 5 kusů. Dále jsou zde k dispozici věhlasné Fitness systémy jako TRX a Bosu. V neposlední řadě si mohou členové v Top Fitness volně zaboxovat či zkusit šplh na laně.

Do Top Fitness XXL Ostrava se však nechodí jenom posilovat. K dispozici je zde 6 badmintonových kurtů za bezkonkurenční ceny od 99 Kč. Všichni mohou vyzkoušet Spinning či FitBox lekce. FitBox je oblíbenou formou aerobního tréninku. V Top Fitness se stal Fit Box jednou z nejvyhledávanějších vedených lekcí. Velmi populární jsou také vedené lekce Spinningu. Služby nabízené v Top Fitness jsou téměř homogenní se službami, které nabízí Pure Jatomi Fitness.

Top Fitness disponuje revoluční čističkou vzduchu s iontovým generátorem, díky které zákazníci zapomenou v dny, kdy se Ostrava potýká se smogem na respirační potíže po dobu cvičení v Top Fitness. Bariéry odchodu ani vstupu do odvětví nejsou žádné a proto je na trhu velké množství konkurentů nabízejících podobné služby. (Top Fitness, online, 2013)

Otevírací doba:

Po – Pá: 6:00 – 22:00

So – Ne: 8:00 – 22:00

### **Twister Fitness Club**

Toto fitness centrum nabízí fitness o celkové rozloze 600m<sup>2</sup> v centru Ostravy nedaleko nákupního centra Futurum. K 1. 11. 2011 byla posilovna nově vybavena komfortními posilovacími stroji zn. KWK a skýtá přes 80 cvičebních míst. Kardio zóna obsahuje nadstandardní kardio stroje zn. Panatta Sport. Nově je vytvořená oddělená část ve fitness pro ženy. Mezi další nabízené služby patří solárium, prodej solární kosmetiky a sportovní výživy značky Nutrend.

Posilovna je kompletně vybavena pro komplexní cvičení i pro cvičení na výkonnostní úrovni. Skládá se z několika částí. V první části je umístěna kardio zóna, ve které zákazníci naleznou několik běžeckých trenažerů, eliptické trenažery, stacionární kola a kvalitní veslařský trenažer zn. Concept 2. Zařízení od společnosti Panatta Sport v této části posilovny zaručuje vysokou kvalitu a tudíž i spokojenost zákazníků. Stroje této společnosti byly již několikrát odměněny za nejlepší design a funkce. Druhá část se skládá převážně z posilovacích strojů, které přesně vedou pohyb a izolovaně procvičují danou svalovou partii.



Najít zde můžeme také volné nakládací činky, stojany, jednoručky, polohovací lavice a vše co je pro posilovací trénink třeba.

Pro ženy je oddělená část jak s běžeckými trenažery, tak se speciálními stroji na problémové partie ženského těla. Dokonale odděleno od mužské části, takže i stydlivky si můžou přijít zacvičit. Na požádání je možné zajistit osobního trenéra i vyhotovit speciální cvičební program. Osobní trenéři jsou vždy k dispozici PO-ČT 16:00-20:00 zdarma dále na objednávku. Před, po i ke cvičení mají členové možnost si objednat z velkého množství nápojů, včetně iontových, proteinových i sacharidových a mnoho druhů přípravků pro podporu účinku cvičení a následné regenerace zn. Nutrend. (Twister Fitness Club, online, 2013)

Otevírací doba:

Po- Pá: 7:00 – 22:00

So: 11:00 – 19:00

Ne: 15:00 – 21:00

### **Energy Fit Ostrava**

Energy Fit Ostrava je moderní centrum plné novinek a žhavých trendů ze světa fitness. Cílem tohoto fitness centra je poskytnout svým zákazníkům příjemné místo, kde mohou aktivně trávit svůj volný čas. Energy Fit je centrem nabízejícím vysokou kvalitu služeb, osobní přístup ke klientům, špičkové sportovní vybavení a přátelskou atmosféru. Energy Fit nenabízí klasickou posilovnu, ale přináší žhavé novinky a trendy ze světa fitness. Zákazníci si mohou vyzkoušet TRX, Power Plate, Kruhový funkční trénink, Trampolínky, Pump Fx, Flexi-Bar, Zumba, Cardio box, Power Yoga, Bosu, Pilates, osobní trénink a další. Toto fitness centrum je pro Pure Jatomi Fitness konkurenční převážně ve vedených lekcích, kterých poskytuje velké množství, protože nenabízí klasickou posilovnu. (Energy Fit Ostrava, online, 2013)

Otevírací doba:

Po – Pá: 8:00 – 20:00

So: 9:00 – 15:00

Ne: 17:00 - 20:00

## **Ridera Sport**

Ridera Sport je sportovně - relaxační areál pro celou rodinu s pohodlným parkováním zdarma. Je to celý komplex, který nabízí širokou škálu služeb. Mezi ty nejvýznamnější, které konkurují Pure Jatomi Fitness patří sportovní aktivity, kde můžeme zařadit tenis, badminton, spinning a fitness centrum. Dalším plus, které Ridera sport nabízí jsou relaxační aktivity, kde patří např. sportovní a relaxační masáže, relaxační bazén s teplou vodou a protiproudem, sauna s ochlazovacím bazénkem, solárium.

Bohatě vybavená posilovna uspokojí nároky zákazníků, ať už dávají přednost pumpování svalů s pomocí klasických činek či multifunkčním přístrojům. Profesionální vybavení dodala firma Grünsport. Spinningové centrum nabízí 12 nových trenažerů. Všechny programy Spinningu a Indoor Cyclingu zákazníci provedou zkušení instruktoři, pod jejichž vedením poznají kouzlo tohoto stále populárnějšího sportu. Dále Ridera Sport nabízí využití možnosti tréninku a konzultace s kvalifikovaným trenérem na objednávku.

Stále populárnější halový sport si v areálu můžou všichni zahrát na deseti kvalitních dvorcích. Ani v současnosti neztrácí tradiční bílý sport pro hráče jakéhokoliv věku a pohlaví nic ze své atraktivity. Areál nabízí možnost využití 9 venkovních antukových dvorců, z nichž tři disponují v zimním období zastřešením v podobě nafukovací přetlakové haly. Vyhřívaný bazén s protiproudem a možností pronájmu pro uzavřenou společnost je vítanou regenerací po jakékoliv tělesné aktivitě. Slouží rovněž pro výuku plavání miminek a dětí předškolního věku. Při koupi permanentky či vstupného do posilovny a na spinning získá zákazník 50% slevy na bazén. (Ridera Sport, online, 2013)

Otevírací doba:

Po – Ne: 6:00 – 22:00

## ***Hrozba vstupu nových konkurentů***

Na trhu existuje velké množství fitness center, které byly vybudovány v posledních letech. Potenciální konkurenti tak nemají příznivou situaci pro vstup na tento trh, protože ten je již přehlcen velkým množstvím fitness center, nabízejících téměř homogenní produkty. Fitness centra se snaží odlišit od konkurence různými novinkami na trhu, vedenými lekciemi či kvalitou posilovacích strojů. Potenciální konkurenti si musí před založením fitness centra určit předmět podnikání. Pokud chtějí pouze provozovat fitness a základní poradenství jedná se o živnost volnou, v případě že k této základní činnosti chtějí poskytovat i další služby jako

trénování klientů, sestavování cvičebního programu či předcvičování, jedná se o živnost vázanou, kde je již potřebná určitá odborná kvalifikace.

Náklady potenciálních konkurentů na vstup do oboru jsou poměrně vysoké, je potřeba si najmout strategické místo, kde bude fitness centrum prosperovat, veškeré vybavení, najmout odborně kvalifikované zaměstnance, dále je třeba počítat s náklady na reklamu, propagaci, energie a spoustou dalších věcí.

Vzhledem k tomu, že v Ostravě existuje velké množství fitness center, tak i přes snadný přístup ke zdrojům a distribučním kanálům je těžké získat zde nějakou konkurenční výhodu. Pokud potenciální konkurenti nepřijdou s novinkou, která zákazníky uchvátí, mají malé šance konkurovat již zaběhlým fitness centrům jako je Pure Jatomi Fitness.

### ***Hrozba substitutů***

Substitutem chápeme výrobek nebo službu konkurence, který může náš vyráběný výrobek nebo službu nahradit. Vzhledem k tomu, že většina zákazníků chodí do fitness centra za účelem úbytku váhy či vypracování těla, můžeme považovat za substituty veškeré služby, které poskytují sportovní centra v Ostravě. Substitutem může být např. hraní squashe, tenisu, badmintonu a veškerých dalších sportů, ale i vedené lekce, které konkrétně Pure Jatomi fitness nenabízí.

Dalším možnou náhražkou je vzhledem ke stále zmenšujícímu se volnému času zákazníků cvičení doma, kdy si lidé zakoupí různé šlapací kola, orbitreky, posilovací stroje a udělají si malou posilovnu doma. Tento způsob sice ušetří čas a možná časem i peníze, ale rozhodně není vhodný pro osoby, které nemají pevnou vůli odolat lednici a cvičit opravdu pravidelně. V tomto směru nemá fitness centrum zastoupení, protože navozuje atmosféru, kde všichni cvičí, zákazníci tam nemají možnost koupit si nezdravé jídlo nebo si zajít do lednice a když už si koupí permanentku a do fitness centra se rozhodnou jít, tak většinou nepřestanou. Navíc spousta lidí, kteří cvičí doma, cvičí špatným způsobem, v Pure Jatomi fitness jsou neustále k dispozici konzultanti a trenéři, kteří jsou připraveni kdykoliv poskytnou radu a ukázat jak správně cvik provádět.

Co se týče ceny substitutů v prvním případě jsou srovnatelné s fitness centry. Pokud si chce zákazník místo posilovny raději zahrát nějaký sport, jsou tyto aktivity většinou placeny za hodinu. V konečném důsledku zákazník bude stát 10 hodin badmintonu stejně jako 10 lekcí posilování či zumby. V druhém případě, tedy posilování doma jsou počáteční náklady vyšší, protože je potřeba vynaložit větší finanční obnos na nákup strojů, poté však zákazník neplatí nic. Nicméně atmosféra a přístup v Pure Jatomi fitness je nevyčíslitelná

a nedá se nahradit domácím cvičením u televize či rádia. Tyto dva substituty jsou asi nejvýznamnější důvody, proč lidé z fitness center odcházejí. Co se týče vedených lekcí jako je zumba, piloxing apod. jsou nahraditelné v podstatě jen stejnou nabídkou konkurence, protože jsou to specifické lekce, které když si zákazník vybere, tak i pro to, že je baví a nemají potřebu je nahrazovat něčím jiným. Jediným možným substitutem těchto vedených lekcí jsou stále vznikající nové styly, tance a lekce.

Celkové náklady na přechod k substitutům jsou nulové, když se zákazník rozhodne, že chce dělat něco jiného, nic mu v tom nebrání. Jediný možný náklad je, když se rozhodne zákazník využít náhradní aktivitu v případě, že má zakoupenou permanentku a ví, že mu peníze na ní propadnou.

### ***Vyjednávací síla dodavatelů***

Mezi základní dodavatele Pure Jatomi fitness patří Nutrend, All stars, Kofola a dodavatel, který dodává moderní stroje značky Matrix. V případě, že dodavatelé dokáží zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit, nebo přijmout nižší kvalitu, jsou pro daný podnik dodavatelé hrozbou. Na druhé straně, pokud jsou dodavatelé slabí, může si podnik snižovat cenu a požadovat vyšší kvalitu. Podnik, jakožto kupující je tedy závislý na schopnostech dodavatelů.

Pure Jatomi Fitness je se spoluprací se všemi dodavateli velmi spokojeno. Nicméně v rámci konkurenčního boje se snaží o snižování jejich dodavatelských cen. Co se týče velikosti dodavatele na trhu společnost Kofola zaujímá více než 30% podílu na trhu. Společnost Nutrend v současné době zastává na českém trhu většinový podíl. Počet dodavatelů různých vitamínů a sportovních doplňků je na českém trhu velký, proto internetový obchod All Stars nemá tak velký podíl na trhu jako předchozí dva dodavatele. Informovanost zákazníků co se týče produktů je dostatečná jak v Pure Jatomi Fitness, tak na webových stránkách jednotlivých dodavatelů, kde se o nich mohou dovědět vše potřebné.

Pure Jatomi Fitness není hlavním odběratelem pro Kofolu, Nutrend ani All Stars, to znamená, že pro ně není nijak zvlášť důležitý. Tak samo je to s náklady dodavatelů při přechodu k jinému odběrateli, které nebudou nijak zvlášť vysoké. Možnost zákazníka uskutečnit zpětnou integraci, tedy v případě potíží ze strany dodavatele by si mohl zákazník začít dané zboží vyrábět sám, je nemožné. Odběratel může jedinečně opustit stávajícího dodavatele a najít si jiného, se kterým bude spokojený a který bude dodržovat stanovené podmínky.

## **Nutrend**

Společnost NUTREND je českým výrobcem sportovních doplňků výživy a potravin pro aktivní životní styl. Oblast sportovní výživy zaujímá v sortimentu společnosti NUTREND významný podíl. Velký důraz je kladen na vysoce účinné a přitom zcela legální složení všech produktů. Každý produkt společnosti NUTREND je notifikován a nahlášen Ministerstvu zdravotnictví ČR.

Kvalitu produktů a systém vývoje a výroby ocenil také Antidopingový výbor ČR. Účinnost a funkčnost produktů je kladně hodnocena sportovci. Mezi nejvýznamnější partnerství společnosti NUTREND patří spolupráce s Českým olympijským výborem, Slovenským olympijským výborem a Českým paralympijským výborem. Společnost NUTREND patří mezi nejvýznamnější evropské producenty doplňků výživy pro sport a aktivní životní styl. Svou produkci NUTREND dodává nejen do vybraných obchodních řetězců, ale také do fitness center, obchodů se zdravou výživou, cyklistických prodejen, lékáren a čerpacích stanic. Produkty jsou rovněž exportovány do 30 zemí nejen Evropské unie.

Společnost NUTREND je oficiálním dodavatelem Českého olympijského výboru. Značka NUTREND je neoddělitelně spjata se sportem a do svého širokého portfolia doplňků výživy promítá bohaté zkušenosti ze spolupráce se špičkovými sportovci. (Nutrend, online, 2013)

## **All stars**

All Stars Fitness Products CZ s.r.o.- sportovní výživa nejvyšší kvality. Tento dodavatel je pouze internetový, jediná pobočka, kde si odběratel může vyzvednout zboží je v Praze 5 na ulici Plzeňská 31.. Tato stránka je zaměřena především na kulturistiku a produkty s ní spojené. V nabídce jsou např. různé proteiny, hotové nápoje, tyčinky, sacharidy, l-karnitin či různé produkty před, během a po tréninku a spousta dalších. (All stars, online, 2013)

## **Kofola**

Společnost Kofola je součástí skupiny Kofola, jednoho z nejvýznamnějších výrobců nealkoholických nápojů se sedmi výrobními závody na čtyřech trzích střední a východní Evropy. Do produktového portfolia společnosti patří tradiční kolový nápoj s originální recepturou Kofola, řada ovocných nápojů, sirupů a koncentrátů Jupí, dětský nápoj Jupík a Jupík Aqua, přírodní pramenitá voda Rajec a Rajec Bylinka, hroznový nápoj Top Topic a Vinea, pravá americká RC Cola a Chito Tonic. (Kofola, online, 2013)

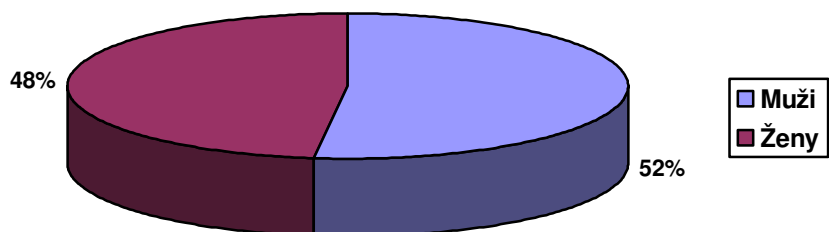
## ***Vyjednávací síla zákazníků***

Zákazníci jsou nejdůležitějším faktorem pro fitness centra, protože bez nich by nebylo možné fungovat. Pure Jatomi fitness má velké množství zákazníků jak stávajících, tak také nově přichozích. Snahou fitness centra je samozřejmě stávající zákazníky udržet pomocí různých akcí a poskytováním kvalitních služeb pomocí kvalitních strojů za přijatelné ceny. Pro nové zákazníky jsou přichystány takové akce, které žádná konkurence nenabízí a jsou pro ně velmi výhodné.

Zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny, protože vyžadují určitou kvalitu za co nejnižší cenu. Náklady odběratelů při přechodu k jinému dodavateli nejsou žádné a proto si je musí snažit Pure Jatomi Fitness udržet. Na webových stránkách neustále vyskakují nové aktuality, co se týče nových vedených lekcí, či jakékoliv změny v zavedeném rozvrhu. V případě nemoci lektora jsou zákazníci ihned kontaktováni, že se lekce přesouvá či nekoná. Informovanost zákazníka je dobrá, navíc Pure Jatomi fitness založilo profil na sociální síti facebook, kde je většina zákazníků připojeno a mohou tak sledovat změny více způsoby.

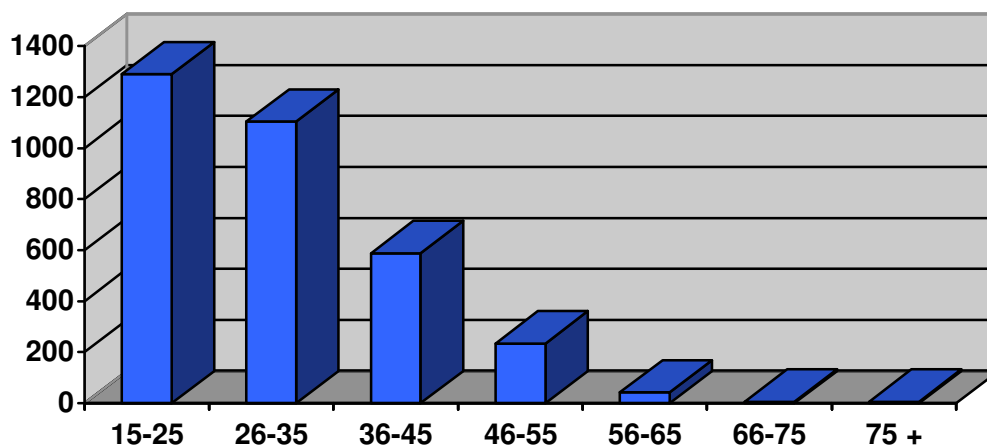
Pro fitness centrum je velmi důležitá jeho prezentace, protože největší procento lidí ho doporučí nebo naopak nedoporučí svým známým osobním rozhovorem. Schopnost zákazníka ovlivňovat další zákazníky je proto vysoká. Substituty existují, a proto Pure Jatomi fitness neustále vymýšlí akce, aby nedocházelo k fluktuaci zákazníků, nabízí velmi příjemné prostředí a profesionální zaměstnance. Celkový počet členů viz Graf 4.1 a věkový profil členů viz Graf 4.2 nám umožňují orientovat se v jakých číslech co se týče vyjednávací síly se nacházíme.

**Graf 4.1 Počet členů**



Celkový počet mužů navštěvujících Pure Jatomi Fitness je 1716, což tvoří zhruba 52%. Žen chodí do fitness centra o něco méně, konkrétně 1574, tedy zhruba 48%.

**Graf 4.2. Věkový profil členů**



Pure Jatomi Fitness navštěvuje velká věková škála zákazníků. Největší část zaujímá věková skupina od 15 – 25 let, kterých je 1290, hned za ní je skupina mezi 26-35 lety s počtem 1104, nejmenší skupinou jsou osoby mezi 66-75 lety a 75 let a více, zde v každé skupině využívá služeb fitness centra po 6 zákaznících.

#### **4.4 Analýza vnitřního prostředí**

Tato analýza se využívá k tomu, aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky organizace. Metoda spočívá v analýze firemních faktorů, kterých je celkem pět.

##### **Marketingové a distribuční faktory**

Marketingová politika je pro Pure Jatomi Fitness velmi důležitá, protože díky ní získává potencionální zákazníky a udržuje si stálé členy.

##### ***Produkt***

Produktem chápeme u Pure Jatomi fitness služby, které poskytuje svým zákazníkům a také požitek, který si z jejich koupí odnáší. Zákazníci jsou stále náročnější a požadují vysokou kvalitu a přiměřenou cenu, toto vše se snaží fitness centrum poskytnout. Pure znamená různorodost – od tanečních lekcí, jako je Zumba či Salsa, až po posilování v rámci programů PureFire či FatBurning. Každý klub nabízí celou řadu cvičebních lekcí vedených profesionálními trenéry fitness. Různé cvičební lekce zajišťují splnění různých potřeb.

Zákazník může navštívit svůj místní klub a prohlédnout si jeho rozvrh lekcí (rozvrhy také nalezne na webových stránkách). Jedině v Pure mají členové také možnost vyzkoušet si program Jukari Fit to Fly a Jukari Fit to Flex, které vznikly ve spolupráci firmy Reebok a Cirque de Soleil.

Kromě klasických služeb, jako je posilovna, cardio zóna či vedené lekce nabízí také doplňkové služby, jako je prodej různých výživových nápojů a vitamínů, které si mohou zákazníci zakoupit na recepci před i po cvičení. Další výhodou je nabízená sauna, kterou mohou využít všichni stávající zákazníci jako bonus zdarma. Po tréninku si můžou členové vychutnat kávu v příjemném prostředí, popovídat si se svými přáteli nebo se seznamovat s novými. Ve fitness klubu je pro členy k dispozici rovněž DVD půjčovna a také počítače s internetem a Wi-Fi.

Dále jsou členům nabízeny minimálně 10% slevy u smluvních partnerů, kterými jsou intersport, depilconcept a lunch time. Samozřejmostí je odborná pomoc a poskytnutí informací v případě, že zákazník potřebuje s něčím poradit.

### **Nabízené služby**

- **Posilovna** - vybavená moderními stroji značky Matrix. K dispozici jsou prostory fitness se zabudovanými TV monitory, multifunkční systémy pro posilovací cvičení.
- **Cardio zóna** – supermoderní zařízení pro kardio cvičení značky Matrix, kde zákazník může trénovat svůj srdeční a oběhový systém i za podpory profesionálních trenérů v pravidelných kardio lekcích.
- **Osobní trenér** - osobní trenér vytvoří tréninkový plán odpovídající zákaznickým tréninkovým požadavkům a možnostem. Vybere vhodné cviky, upozorní na případné chyby, okamžitě reaguje a pomáhá maximálně využít každou minutu času.
- **Program Pure Life, 6. měsíční cesta** – speciální programy .
- **Vedené lekce** – různé lekce pod vedením zkušených lektorů. Pure Jatomi Fitness nabízí tyto lekce: Bodystyling, Břišní buchy, Circuit training, Cycling, Dance, Dance aerobik, Fotbalů, Jukari fit to flex, Jukari fit to fly, Latino mix dance, Pilatek, Power Yoga, Problem zones, Pure pump, Sexy dance, Step, Yoga, Zumba.

Od 1. dubna navíc Pure Jatomi Fitness připravilo nové skupinové lekce. Jedná se například o piloxing, kruhový “hard” trénink a břišní buchy special.



## **Cena**

Zákazník může navštívit klub a na základě schůzky s konzultantem, který ho provede klubem, je mu připravena speciální nabídka jen pro něho. Zákazník si může klub vyzkoušet také zdarma, kdy si přes formulář na webových stránkách, ve kterém vyplní své kontaktní údaje požádá o volný vstup.

Kluby Pure jsou navrženy tak, aby splňovaly celou řadu různých potřeb. Platinové kluby jsou exkluzivní kluby na nejvyšší úrovni. Nacházejí se v prestižních oblastech a poskytují tu nejvyšší kvalitu zařízení, včetně studií a přilehlých relaxačních zón. Kluby v rámci Fitness jsou nejrychleji rostoucími typy klubů. Každý klub Pure nabízí velkou škálu moderního aerobního a posilovacího vybavení, stejně jako skupinové lekce. Inovativní koncept Pure spojuje tři faktory: nejmodernější vybavení, skvělá fitness studia a profesionální zaměstnanci s mezinárodními zkušenostmi. To vše pomáhá členům dosáhnout jejich cílů. Každý klub Pure má také kvalitně vybavené šatny a uzamykatelné skříňky.

V případě, že má klient Platinové členství, může navštívit všechny kluby v Evropě. Standardní členství povoluje vstup pouze do klubů, jenž platinové nejsou. V případě, že má zákazník členství, které dovoluje vstup na studiové hodiny, není přístupem na tyto hodiny nijak limitován.

Pure Jatomi Fitness nabízí dva druhy členství – tříměsíční choice a roční, které se dělí na gym a gym+studio. Tříměsíční členství stojí 1150 Kč, klient může neomezeně navštěvovat skupinové lekce, kardiozónu, posilovnu, saunu. Členství gym – platí pouze pro posilovnu, kardio zónu a saunu, stojí 600 Kč měsíčně. Členství gym+studio – opět neomezené na všechny služby, vychází na 750 Kč měsíčně. Součástí každého členství je registrační poplatek ve výši 1000 Kč.

Základní typy členství v Pure Jatomi Fitness jsou:

**SMART** - ceny od 750,- / měsíc:

- minimální doba členství 12 měsíců,
- jednorázový poplatek za vystavení karty činí 1000,- .

**CHOICE** -Ceny od 1150.00 Kč/měsíc:

- minimální doba členství 3 měsíce,
- jednorázový poplatek za vystavení karty činí 1000,-.

### **UPFRONT** - Ceny od 8100.00 Kč/rok:

- členství na dobu 12 měsíců,
- všechny platby uhrazeny předem, poskytnuta 10% sleva z celkové ceny,
- jednorázový poplatek za vystavení členské karty činí 1000,-.

Smlouva je automaticky prodloužena, v případě že člen neuvědomí klub o nezájmu pokračovat ve členství minimálně měsíc před datem k němuž toto členství končí, přičemž se pak tato smlouva automaticky prodlužuje na dobu neurčitou podle podmínek platných k poslednímu dni minimální délky členství.

Zákazník si také může zakoupit jednodenní vstup na recepci. Cena se odvíjí od typu klubu, jenž si přeje navštívit.

### ***Místo***

Umístění fitness centra je velmi důležité pro fungování klubu. Vedení by mělo zvolit takové místo, které je dobře dostupné veřejnosti. Pure Jatomi fitness se nachází v Ostravě v největším obchodním centru Forum Nová Karolina na ulici Jantarová 3344/4. Strategií Pure Jatomi Fitness je zakládání poboček pouze v obchodních centrech. Tato strategie byla využita a je v ní pokračováno na základě dlouholeté praxe již z jiných států jako je Polsko, Bulharsko, Rumunsko a Turecko.

V obchodních centrech je největší koncentrace lidí a samotná centra bývají umístěna na strategických místech. Umístění fitness centra právě v takovém obchodním době ulehčuje vedení fitness centra práci s propagací klubu, protože zákazníci se o něm dozví již z návštěvy obchodního centra. Fitness centrum nemusí řešit ani problém s parkovacími místy, protože obchodní centrum Forum Nová Karolina disponuje obrovským množstvím parkovacích míst v podzemních garážích. Pure Jatomi fitness se nachází v druhém, tedy nejvyšším patře obchodního centra, kde se zákazník dostane jednoduše výtahem. Fitness centrum je navíc umístěno u samotného vrchu 2. patra. Část posilovny je prosklená a členové klubu tak mají výhled na celé horní patro. Nevýhodou je, že na tomto patře se nachází také veškeré občerstvení, takže zákazníci se slabší vůli ke cvičení musí vyhledávat stroje umístěné dál od prosklené části. Obchodní centrum Forum Nová Karolina, tedy i Pure fitness centrum se nachází v blízkosti centra města Ostravy.

Dostupnost co se týče městské hromadné dopravy je výborná, zákazníci mohou využít jak tramvajové spoje, tak také spoje autobusové, jelikož hned vedle centra se nachází ústřední autobusové nádraží UAN. V případě, že zákazník využije možnost mhd, může se do

obchodního centra dostat po osvětleném pěším mostě. Tento most vede přímo do druhého patra, kde se nachází fitness centrum. Otevírací doba fitness centra je vyvěšena již před vstupem do obchodního centra.

Na tomto místě nesmíme opomenout ani internet, protože v dnešní době bez něj spousta lidí nemůže žít. Potenciální zákazník, který chce využít služeb Pure Jatomi Fitness ho může navštívit buďto osobně, kde se setká s konzultantem a ten ho provede po klubu a připraví nabídku speciálně pro něho, nebo může využít přihlášení přes webové stránky. Prvním krokem při přihlášení online je výběr klubu. Z nabídky měst si může klient vybrat Ostravu či Prahu. Poté si zvolí konkrétní klub v daném městě, v Praze jsou tři, v Ostravě jeden, dále vybere datum od kterého se chce stát členem a druh členství. Nakonec vyplní kontakt a provede platbu. Pro zákazníky, kteří jsou již rozhodnutí, že Pure Jatomi Fitness začnou navštěvovat je toto velmi výhodná a čas spořící varianta.

Otevírací doba:

Po – Pá 6:30 – 22:30

So – Ne 7:30 – 20:30

### ***Komunikace***

- **Reklama** - Reklama je placená forma neosobní komunikace. Pro fitness centrum je velmi důležitá, protože pomocí ní oslovuje fitness centrum potenciální zákazníky, informuje je o zboží či službě a přesvědčuje o koupi právě jejich produktu. Pomocí reklamy fitness centrum komunikuje jak s potenciálními tak stávajícími zákazníky. Další výhodou je připomenutí služby či celého fitness centra široké veřejnosti. Reklama může mít mnoho podob od televizních spotů, reklamy v rádiu, v novinách až po plakáty či různé billboardy atd. a záleží jen na fitness centru, kterou si zvolí. Důležité pro fitness centrum je pomocí reklamy nalákat zákazníka, tedy použít v reklamě nějakou akci, která právě probíhá a která upoutá pozornost. Především tedy vyzdvihnout své přednosti a konkurenční výhodu.

**Letáky** – v lednu fitness centrum Pure Jatomi Fitness využilo reklamní letákovou akci, přesněji roznos letáků prostřednictvím České pošty do všech schránek v Ostravě. Tato reklama je poměrně zrádná, protože spousta lidí si nepřije do schránek jakoukoliv reklamu, nebo letáky rovnou vyhazuje. Nicméně nějakou efektivitu tento způsob reklamy má, ale je potřeba velmi poutavá nabídka, aby veřejnost zaujala.

**Reklama na MHD** – v únoru Pure Jatomi Fitness zavedlo reklamní kampaň na tramvajích a trolejbusích. Další způsob jak působit plošně na velké množství lidí. Tramvaje a trolejbusy se pohybují po celé Ostravě a tak zasáhnou velké množství obyvatel.

**Reklama na Domě Kultury Ostrava** – v březnu zvolilo fitness centrum reklamu na štítové stěně u Domu Kultury Ostrava.

**Velkoplošná obrazovka** – v dubnu byla využita reklamní kampaň na velkoplošné obrazovce v OC Forum Nová Karolina. Tato reklama je cíleně zaměřena pouze na návštěvníky obchodního centra, aby zaregistrovali, že v obchodním době fitness centrum je a zjistili jaké výhody jim nabízí. Do obchodního centra chodí lidé ze všech částí Ostravy, takže působení reklamy je poměrně plošné.

**Rádío** – v květnu využije Pure Jatomi Fitness reklamní akci na rádiu Frekvence 1 a Evropa 2, která je zacílená na posluchače těchto dvou rádií.

**Internet** – vedením určená a pověřená osoba spravuje webové stránky fitness centra. Na úvodní straně si může návštěvník zjistit informace o

- **Podpora prodeje** – Podpora prodeje spočívá v poskytování různých slev na sportovní zboží nebo návštěvu fitness centra, množstevní slevy, bonusy stálým klientům nebo například rozdávání vzorků zdarma a další. Pure Jatomi fitness tyto formy využívá příležitostně. Množstevní slevy nenabízí, ale nabízí spoustu akcí a bonusů pro stálé zákazníky. Zákazníkům poskytuje solárium zdarma, měsíc cvičení zdarma, možnost přivést si s sebou na cvičení doprovod zdarma, 1x měsíčně jednodenní párty v nějakém stylu (Pohádková párty, Pirátská párty, Hippies párty, atd.). Za podporu prodeje můžeme považovat také to, že každý nový člen dostane tričko, batoh a láhev.

- **Přímý marketing** - Přímé oslovení provádějí hostesky v OC či na akcích. Dále má Pure Jatomi Fitness facebookové a twitter stránky. Co se týče přímého marketingu, používá také emailovou komunikaci pro nabízení nových akcí pro stávající klienty.

- **Public relations** – Tato složka marketingové komunikace vyjadřuje práci s veřejností. Tedy to jak fitness centrum komunikuje uvnitř své společnosti, především se zaměstnanci a jak komunikuje s vnějším prostředím společnosti, konkrétně s médii, zákazníky, dodavateli apod. Pure Jatomi Fitness se snaží, aby vztahy mezi všemi zaměstnanci a také mezi zaměstnanci a vedením byly výborné a proto pořádají pravidelné teambuildingy. S médii komunikuje fitness centrum prostřednictvím pověřené osoby. Tak samo funguje komunikace

s dodavateli, která je v kompetenci určité osoby. Fitness centrum je s komunikací s dodavateli spokojená a neplánuje do budoucna žádné změny v tomto směru.

- **Sponzoring** – Sponzoring funguje na principu služby a protislужby. Sponzor poskytne sponzorovanému finanční obnos nebo materiálové vybavení a sponzorovaný mu za to poskytne protislужbu, nečastěji formou reklamy a propagování samotného sponzora. V tomto případě sponzoring nefunguje tak, že fitness centrum má sponzora či sponzory, ale naopak Pure Jatomi Fitness využívá dvě formy sponzorování ve sportu a to sponzoring jednotlivého sportovce a sportovních týmů. Pure Jatomi fitness je momentálně sponzorem týmu florbalistů 1.SC Vítkovice, od září bude také podporovat jejich ženský tým a sponzoruje i sportovkyni, konkrétně lukostřelkyni Kláru Žižkovou.

### **Faktory vědecko-technického rozvoje**

Pure Jatomi fitness se vzhledem ke své velikosti a ke svému oboru podnikání netýká oblast vědeckého výzkumu či rozvoje. Nicméně tento obor se neustále vyvíjí prostřednictvím stále novějšího a účinnějšího vyvíjení posilovacích strojů a vymýšlení dalších technik posilování či lekcí. V tomto směru Pure Jatomi Fitness nezaostává a obnovuje své vybavení, které vede ke snižování nákladů s čímž souvisí lepší cenová politika. Je tedy potřeba neustále sledovat nové trendy a vývoje v tomto oboru, což ocení i zákazníci. V tomto směru může fitness centrum získat svou konkurenční výhodu.

Klienti jsou velmi vnímaví a když vidí, že se fitness centrum o ně stará a snaží se pro ně nabídnout služby, které neustále vylepšuje a obnovuje, rádi se poté vrací a nemají potřebu hledat si náhradu. Na trhu existuje velké množství posilovacích strojů různých značek a každý z nich má něco do sebe. Je důležité vybrat takové vybavení, které bude kvalitní, bude mít co nejlepší účinky. Pure Jatomi Fitness takové vybavení má a investice do něj se rychle vrátí, protože zákazníky přitahuje a vědí, že je kvalitní.

### **Faktory výroby a řízení výroby**

Fitness centrum spadá do oboru podnikání, kde je služba produkováána a spotřebováváána v jednom okamžiku. Pure Jatomi Fitness má jednu hlavní místnost, kde jsou posilovací stroje a dále dva sály, kde jsou vedeny lekce. Hospodárnost je pro fitness centrum velmi důležitá, protože se zde pracuje s velkým množstvím energie. Je potřeba vybrat si takového dodavatele energií, který bude nejvýhodnější, stabilní a spolehlivý co se cen a dodávek týče. Dostupnost

energií je bezproblémová, existuje větší množství dodavatelů energií z kterých si může fitness centrum vybrat.

Obsluhu strojů vykonávají samostatní zákazníci, není zde proto potřeba zaškolení. V Pure Jatomi Fitness jsou k dispozici vždy zaměstnanci, kteří obsluhu stroje vysvětlí a jsou ochotni vždy vypomoci. Vzhledem k tomu, že stroje si musí zákazníci obsluhovat sami, tak zde žádná automatizace nefunguje. Fitness centrum poskytuje své služby pomocí strojů, které si sama nevyrábí, ale využívá služeb dodavatelů, kteří je vyrobí, dodají a nainstalují. Samozřejmostí je také údržba strojů, která je prováděna dodavatelskou firmou po dobu záruky zdarma.

### **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Na základě této analýzy podnik zjišťuje zda zaměstnává schopné a kompetentní pracovníky, s potřebnými znalostmi a zkušenostmi a zda jim poskytuje dobré pracovní podmínky a informuje je o rozvoji uvnitř organizace. Pure Jatomi fitness disponuje velmi kvalifikovanými zaměstnanci a nenajdete zde nikoho, kdo by nebyl kompetentní. Fitness centrum na toto klade velký důraz, protože v tomto oboru jde především o zdraví občanů a proto je třeba co nej kvalifikovanějších zaměstnanců.

V Pure Jatomi Fitness v Ostravě pracuje 8 trenérů z toho 2 ženy. Každý z trenérů se zabývá jinou oblastí fitness. Všichni trenéři disponují certifikáty jako jsou např. fitness instruktor/ka a osobní trenér/ka, poradce pro výživu, instruktor plavání, instruktor lyžování, osobní trenér a trenér kulturistiky, power-plate instruktor, bosu core instruktor, spinning instruktor, III. trenérská třída – atletika. Pure Jatomi Fitness se také může chlubit trenérem, který je českým reprezentantem v plavání, a zároveň se může pyšnit statusem držitele českých rekordů. Dále je účastník OH v Aténách a Pekingu, Mistr Evropy v ploutvovém plavání a světový rekordman na tratích 100 a 200 metrů. Pracovníci jsou velmi samostatní a vysoce loajální k vedení organizace.

Práce, kterou trenéři vykonávají je vlastně zároveň jejich koníčkem, takže jsou motivováni se neustále zlepšovat a udržet si toto zaměstnání. Co se týče vedení, byly zde vytvořeny pozice general manager, který má na starosti veškerý chod fitness centra, komunikace s veřejností apod. Další pozice je member service manager, který se zabývá otázkami ohledně členství a veškerých technických záležitostí a poslední člen vedení je Fitness manager, který má pod sebou všechny fitness instruktory a operativně řeší problémy spojené se zaměstnanci, vybavením atd.

Ve fitness centru komunikace i vztahy fungují dobře ze všech stran. Vedení se snaží, aby vztahy mezi všemi zaměstnanci byly výborné a pořádají pravidelné teambuildingy. Zaměstnanci jsou také pravidelně jedenkrát za měsíc posíláni na školení, kde rozšiřují své obzory a učí se novým věcem. Fitness centrum jde neustále dopředu a proto je třeba nezaostávat a sledovat nové trendy. Pracovníci musí také kromě určitých certifikátů a školení disponovat určitými vlastnostmi, především musí být komunikativní, příjemní a ochotní nejen ve vztahu k zákazníkům ale i k vedení společnosti.

Co se týče hmotných zdrojů, Pure Jatomi fitness disponuje velmi kvalitním a supermoderním zařízením pro kardio cvičení značky Matrix, prostory fitness se zabudovanými TV monitory, multifunkčními systémy pro posilovací cvičení značky Matrix. K dispozici je také sauna, samozřejmostí je zvuková aparatura, která doprovází vedené lekce. Každý klub Pure má také kvalitně vybavené šatny a uzamykatelné skříňky. Fitness centrum se nachází v obchodním domě OC Forum Nová Karolina, tedy je nájemce celého prostoru vyhrazeného právě pro fitness centrum. U nehmotných zdrojů fitness centrum disponuje akreditovanými licencemi svých trenérů a svým know-how. Finanční zdroje budou podrobněji rozebrány ve faktorech finančních a rozpočtových.

### **Faktory finanční a rozpočtové**

Na tomto místě bych měla provést klasickou finanční analýzu, ale bohužel mi nebyly ze strany vedení Pure Jatomi Fitness poskytnuty žádné informace, na základě nichž bych mohla finanční analýzu popsat. Proto jsem se rozhodla provést alespoň srovnání ceníku služeb Pure Jatomi Fitness s ceníky ostatních konkurenčních společností viz. Tab. 4.2.

**Tab. 4.2 Srovnání ceníků**

		<b>Pure Jatomi Fitness</b>	<b>Top Fitness</b>	<b>Twister Fitness</b>	<b>Energy Fit</b>	<b>Ridera Sport</b>
<b>Poplatek</b>	<i>registrace</i>	1000,-	300,-			
<b>Posilovna</b>	<i>jednorázový vstup</i>		199,-	99,-		75,-
	<i>1 měsíc</i>	600 – 750,-	990,-	850,-		1050,-
	<i>3 měsíce</i>	1150,-				
	<i>6 měsíců</i>			4500,-		
	<i>1 rok</i>	8100,-		8000,-		
	<i>student, důchodce</i>			59,-		
<b>Vedené lekce</b>	<i>1x lekce</i>		150,-		55 - 95,-	85,-
	<i>10 x lekce</i>		990,-		590-850,-	
	<i>10x spinning</i>		899,-			800,-
	<i>1 měsíc</i>	750,-			720-990,- (1600,-)	

**Pure Jatomi Fitness** – Fitness centrum má poměrně omezenou cenovou nabídku. Nabízí pouze permanentky na měsíc, 3 měsíce a rok. Měsíční permanentka se odvíjí od toho, zda zákazník chce navštěvovat pouze posilovnu, v tom případě stojí permanentka 600,-. V případě, že chce využívat také vedených lekcí, může je navštěvovat neomezeně spolu s posilovnou za 750,-. Pure Jatomi Fitness má jako jediné vysoký registrační poplatek 1000,-. (Pure Jatomi Fitness, online, 2013)

**Top Fitness** – Registrační poplatek v Top Fitness činí 300,-. Jednorázový vstup do posilovny stojí zákazníka 199,-. V případě, že si zákazník zakoupí 50 vstupů, snižuje se cena jednoho vstupu na 99,-. Měsíční volné členství stojí 990,-. Top Fitness odlišuje posilovnu od vedených lekcí. Jedna lekce výjde na 150,-, 10 lekcí na 990,-. Pokud chce zákazník využít spinning je zde samostatný ceník na 10 lekcí za 899,- (Top Fitness, online, 2013)



**Twister Fitness** – Twister fitness žádný registrační poplatek nemá, vzhledem k tomu, že toto fitness nabízí pouze posilovnu a kardiozónu nenajdeme u něj ceník vedených lekcí. Fitness centrum nabízí jednorázový vstup do posilovny za 99,- Jako jediné fitness centrum nabízí také slevu pro studenty a důchodce a to za 59,-. Slevu poskytuje také na sobotní cvičení, které stojí 69,- za vstup. Twister Fitness nabízí měsíční permanentku za 850,-, půl roční za 4500,- a roční za 8000,- Kromě permanentek nabízí také bodové výhody. Vzhledem k tomu, že každý nabízí jiný počet vstupů, není možné je porovnat. Konkrétně toto fitness centrum nabízí možnost zakoupení 8, 12, 16, 24, 48. Jejich cena se odvíjí od počtu, čím více vstupů, tím menší cena za vstup. Cena na 8 vstupech začíná na 85,- za vstup, tedy 680,- celkově a snižuje se vždy o 5,- při 48 vstupech je cena za vstup 65,- a za celkem to je 3120,-. (Twister Fitness, online, 2013)

**Energy Fit** – Fitness centrum Energy Fit je opakem Twister Fitness, protože nekonkuruje Pure Jatomi Fitness v posilovně, ale v nabízených lekcích. Ceny lekcí se liší podle druhu lekce a začíná na 55,- a končí na 95,-. Stejný systém funguje u nabídky 10 lekcí, kde se ceny pohybují od 590 – 850,- podle typu lekce. Měsíční permanentka pak vychází od 720 – 990,-. Zákazník má ovšem možnost zakoupit si permanentku na měsíc bez ohledu na lekci za 1600,-. (Energy Fit, online, 2013)

**Ridera Sport** – poslední konkurenční společností je Ridera Sport, která kromě posilovny nabízí lekce spinningu. Co se týče posilovny zákazník za jednorázový vstup zaplatí 75,-. V případě zakoupení 10 vstupů je cena 690,-. Do posilovny jsou nabízené také vstupové permanentky na 20 vstupů za 1240,- a 30 vstupů za 1650,-. Ridera sport nabízí také měsíční permanentku do posilovny za 1050,-. Co se týče spinningu jedna lekce výjde na 85,-. Při koupi 10 lekcí se cena za lekci snižuje na 80,-, celkově tedy 800,- za všechny. (Ridera Sport, online, 2013)

Z tabulky vyplývá, že Pure Jatomi Fitness jako jediné nenabízí jednorázový vstup, ani možnost zakoupit určitý počet vstupů. Tuto skutečnost vynahrazuje měsíční permanentkou, kterou má bezkonkurenčně nejlevnější. Tento pozitivní přístup ale při pohledu na registrační poplatek nevydrží dlouho, protože při jeho přičtení k permanentce je rázem Pure Jatomi Fitness nejdražší.

Co se týče vedených lekcí, Pure Jatomi Fitness nabízí pouze měsíční permanentku. Zde může konkurovat jediné Energy Fit, která nabízí jednotlivé lekce od 720 – 990,-, ale speciální

nabídkou je permanentka za 1600,-, kde nezáleží na typu lekce. V případě, že u Pure Jatomi Fitness přičteme k měsíční permanentce registrační poplatek, cena vychází na 1750,- tedy o něco vyšší než v Energy Fit.

#### **4.4.1 Metoda „7S”**

##### **Strategie**

Znamená ucelený koncept, který vyjadřuje jak organizace dosahuje svých cílů a vize a reaguje na hrozby a příležitosti. Pure Jatomi fitness nemá stanovenou strategii. Podle manažerky je strategií všech Pure fitness v České republice, že jsou budovány pouze v obchodních centrech a druhým bodem je být nejlepším fitness centrem v regionu a nabízet nejlepší služby v tomto odvětví.

##### **Struktura**

Konkrétní hierarchické uspořádání v Pure Jatomi Fitness Ostrava je následující:

1. General Manager
2. Member service manager, Fitness Manager
3. Prodejci, recepční, trenéři, úklidoví pracovníci, hostesky, lektoři skupinových lekcí

Generálním manažerem pro Ostravské fitness centrum je paní Jana Pavelková. Jejím úkolem je veškerý chod fitness centra, řešení závažnějších problémů co se týče chodu fitness centra, komunikace s veřejností, médií apod. Member service manager, se zabývá především otázkami ohledně členství a veškerých technických záležitostí. Na stejné úrovni v hierarchickém členění je s member service managerem také Fitness manager, který je nadřazený všem fitness instruktorům a trenérům a operativně řeší problémy spojené se zaměstnanci, vybavením atd. Posledními členy pyramidy jsou řadoví zaměstnanci, bez kterých by ale fitness centrum nemohlo fungovat. Řadíme mezi ně kromě samotných trenérů a lektorů skupinových lekcí také recepční, úklidovou četku, hostesky či prodejce.

##### **Systémy**

Zahrnují různé procesy, procedury a systémy, které jsou určeny k řízení každodenní aktivity organizace. Jsou to např. systémy komunikační, kontrolní, dopravní či inovační. Pure Jatomi Fitness samozřejmě některé z těchto systémů využívá a snaží se o co nejefektivnější zpětnou vazbu. Vedoucí fitness centra pravidelně několikrát denně reportuje nadřízeným

výsledky všech divizí. Pure Jatomi Fitness nemá žádný rezervační systém, přes který by se mohli zákazníci přihlašovat k různým lekcím. Rozvrh hodin skupinových lekcí je pevně daný a je samozřejmostí, že se pravidelně aktualizuje. Vzhledem k tomu, že Pure Jatomi Fitness funguje jako členský klub, mají klienti možnost navštěvovat všechny lekce neomezeně. Nemají potřebu chodit na určitý typ hodiny, zkoušejí všechny typy lekcí, klientela se tedy „přelévá“ z hodiny na hodinu. Fitness centrum zatím neřešilo problém, že by nějaká hodina byla přetížená, protože kapacita obou jejich sálů je dostatečná. Pokud by ale nastala situace, že by byla nějaká hodina plná, má fitness centrum volnou kapacitu na to přidat další lekci stejného zaměření.

## **Spolupracovníci**

Pure Jatomi Fitness dbá na to, aby její pracovníci byli vysoce loajální a dodržovali určité hodnoty vyznávané společností. Samozřejmostí je etické chování nejen mezi sebou, ale také vůči fitness centru. Vedení se snaží, aby vztahy mezi zaměstnanci byly co nejlepší a proto pravidelně pořádají teambuildingy, které by měly kolektiv co nejvíce stmelit. Zaměstnanci jsou pravidelně každý měsíc proškolení, což jim pomáhá rozšiřovat si obzory a znalosti v daném oboru.

Odvětví fitness se neustále vyvíjí a fitness centra, které tyto změny nesledují a nevedou své zaměstnance k aktualizaci svých vědomostí nemají na české trhu šanci uspět. Zákazníci jsou si progrese v tomto odvětví vědomi a na fitness centra vyvíjejí tlak na neustále zlepšování kvality a přidávání nových lekcí, které téměř vždy pocházejí z okolních států či světadílů. Pure Jatomi fitness se snaží své zaměstnance motivovat, aby dosahovali co nejlepších výsledků a tak mohou získat bonusy ke mzdě za splnění požadovaných cílů.

Pro zaměstnance je motivací už to, že mohou vykonávat práci, která je zároveň jejich koníčkem. Většina zaměstnanců takové štěstí nemá, proto je ve vlastním zájmu všech pracovníků fitness centra, aby se chovali ke společnosti a všem pracovníkům loajálně, z úctou a v souladu s hodnotami a principy fitness centra.

## **Styl vedení**

Znamená způsob jakým management přistupuje k řízení a řešení problémů. V Pure Jatomi Fitness je používán styl demokratický, který se vyznačuje rozsáhlejší komunikací. Spolupracovníci mají možnost se svobodně vyjádřit a rozhodnout, motivací jsou pro zaměstnance odměny a možnost spolurozhodovat v některých záležitostech. Vedoucí

by neměl na své pracovníky vyvíjet nátlak, ale měl by se snažit zjistit co je motivuje. Motivace úzce souvisí s potřebami lidí a když jsou zaměstnanci správně motivováni, vykonávají svou práci kvalitně.

## **Schopnosti**

Všichni zaměstnanci musejí disponovat určitými vlastnostmi, mezi které řadíme komunikativnost, příjemné vystupování a ochota. Pracovníci musí být samostatní a loajální ke společnosti.

Pure Jatomi Fitness zaměstnává pouze velmi kvalifikované pracovníky. Všichni trenéři mají certifikáty na lekce či formy posilování, které vykonávají. Většina pracovníků, pomineme-li uklízecké pracovníky mají alespoň nějaký vztah ke sportu, ať už ho dělají aktivně, či jen pasivně nebo jako koníček. Každý z trenérů disponuje minimálně jedním certifikátem z různé oblasti sportu. Příkladem může být certifikát fitness instruktor/ka a osobní trenér/ka, poradce pro výživu, instruktor plavání, instruktor lyžování, osobní trenér a trenér kulturistiky, power-plate instruktor, bosu core instruktor, spinning instruktor, III. trenérská třída – atletika. V Pure Jatomi Fitness je zaměstnán také český reprezentant v plavání, který je zároveň držitel českých rekordů, účastník Olympijských her v Aténách a Pekingu, Mistr Evropy v ploutvovém plavání a v neposlední řadě světový rekordman na tratích 100 a 200 metrů. Spojením všech těchto správných a požadovaných vlastností a kvalifikací vzniká přesný popis pracovníků zaměstnaných v Pure Jatomi Fitness.

## **Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty představují hodnoty, ideje a principy respektované a ztotožněné s pracovníky a některými dalšími zainteresovanými skupinami. Vzhledem k tomu, že fitness je obor zaměřený na zdraví a udržování fyzické kondice zákazníků, jsou hodnoty a ideje koncipovány tímto směrem. Hlavním principem, který musí všichni pracovníci Pure Jatomi Fitness dodržovat, je žít zdravým životním stylem, chodit pravidelně 2x týdně cvičit a nekouřit. Jsou to klasické zásady zdravého životního stylu, jejich nedodržováním by klesla fyzická kondice trenérů a jejich služby by nebyly tak kvalitní, jak by měly být. Je ve vlastním zájmu všech zaměstnanců tyto hodnoty dodržovat.

## 4.5 Swot analýza

Swot analýza viz. Tab. 4.3 nám ukazuje, že pro Pure Jatomi fitness je důležité mít co nejvíce silných stránek, proměňovat možné příležitosti ve skutečnosti, úspěšně eliminovat slabé stránky a čelit hrozbám ve svém okolí. Každý podnik by si měl tuto metodu zpracovat a nezapomenou na její ohodnocení a určení váhy.

**Tab. 4.3 SWOT analýza**

Silné stránky:	Hodnocení	Váha	Součin
Široká nabídka sportovních aktivit	4	0,1	0,4
Značkové a kvalitní posilovací stroje	5	0,3	1,5
Otevírací doba 7 dní v týdnu	5	0,15	0,75
Velké parkoviště obchodního centra	5	0,03	0,15
Dobrá dostupnost MHD	4	0,04	0,16
Hodně akcí pro zákazníky	4	0,2	0,8
Proškolený a příjemný personál	4	0,1	0,4
Dobré vedení managementu	4	0,05	0,2
Panoramatická prohlídka na webových stránkách	5	0,03	0,15
<b>SOUČET</b>			<b>4,51</b>
Slabé stránky:	Hodnocení	Váha	Součin
Prosklená část posilovny s výhledem na občerstvení a obchody	-2	0,05	-0,1
Fitness centrum pouze v obchodním domě Nová Karolina	-5	0,4	-2
Velký počet zákazníků	-2	0,05	-0,1
Chybějící profil na sociální síti Facebook	-1	0,05	-0,05
Nezpracovaná strategie	-3	0,1	-0,3
Nezpracované konkrétní cíle	-3	0,1	-0,3
Chybějící služby jako jsou masáže, sestavení výživového programu či diagnostického vyšetření	-4	0,2	-0,8
Na webových stránkách chybí ceník služeb	.2	0,05	-0,1
<b>SOUČET</b>			<b>-3,75</b>

Příležitosti:	Hodnocení	Váha	Součin
Vylepšení webových stránek	3	0,05	0,15
Propagace prostřednictvím médií	4	0,02	0,08
Rozšíření posilovací zóny	5	0,2	1
Získání nových zákazníků prostřednictvím různých slev a akcí	4	0,05	0,2
Vytvoření další pobočky v jiném obchodním centru	5	0,5	2,5
Vytvoření samostatného prostoru pro ženy	3	0,05	0,15
Rozšíření služeb o výživový program na míru, diagnostické vyšetření a masáže	5	0,1	0,5
Založení profilu na sociální síti Facebook	3	0,03	0,09
<b>SOUČET</b>			<b>4,67</b>
Hrozby:	Hodnocení	Váha	Součin
Odchod stávajících zákazníků	-5	0,55	-2,75
Příliš mnoho konkurentů na trhu	-2	0,02	-0,04
Snižující se zájem o sportovní aktivity	-3	0,09	-0,27
Neshody s dodavateli	-1	0,02	-0,02
Nedostatek volného času zákazníků	-4	0,2	-0,8
Snižování mezd občanů	-3	0,1	-0,3
Stárnutí obyvatelstva	-1	0,02	-0,02
<b>SOUČET</b>			<b>-4,2</b>

Interní = 0,76

Externí = 0,47

**Celkem = 0,29**

Bilance SWOT analýzy je kladné číslo, je tedy pozitivní a převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Je ale třeba se neustále zlepšovat. Velký důraz je kladen na založení další pobočky v jiném obchodním centru v Ostravě vzhledem k velkému počtu zákazníků v Pure Jatomi Fitness. Dalším důležitým faktorem je neustálé udržování stávajících zákazníků. Hodně fitness center se zaměřuje pouze na potenciální zákazníky a přitom stálí členové jsou mnohem důležitější, proto by se měly neustále vymýšlet nové akce, slevy a služby, díky kterým stálá klientela zůstane i nadále.

## **5 Vyhodnocení analýzy, návrh strategie, náměty a doporučení**

### **Vyhodnocení analýzy**

Na základě strategické analýzy lze vyhodnotit jak si stojí Pure Jatomi Fitness na tuzemském trhu.

Pomocí analýzy makroprostředí bylo zjištěno, že politické změny, jako zvýšení DPH se Pure Jatomi Fitness nedotkly. Vzhledem k tomu, že DPH bylo zvýšeno o 1% nenavýšilo fitness centrum své ceny, jako tomu bylo u jiných fitness center. Fitness centrum sleduje vývoj cen energií a je připraveno kdykoliv změnit dodavatele.

Z analýzy mikroprostředí vyplývá, že má fitness centrum velmi výhodnou pozici co se konkurence týče. Na současném trhu existuje velké množství rivalů, ale náročností zákazníků přežijí jen ti nejsilnější. Největší hrozbou pro fitness centrum je vyjednávací síla zákazníků, protože na nich stojí celá existence společnosti. A proto fitness centrum správně využívá strategii diferenciaci, kdy staví tuto strategii na základě stále nových typů lekcí se kterými přichází mezi prvními. Jedinečnost Pure Jatomi Fitness spočívá v lidském faktoru, jak v osobnostech trenérů, tak především v lektorech skupinových lekcí, kteří jsou v největším kontaktu se zákazníky. Jejich energie, osobnost a vlastnosti jsou nenapodobitelné. Analýza vnitřního prostředí ukázala velmi silnou stránku co se propagace týče. Pure Jatomi Fitness využívá každý měsíc jinou formu propagace.

Vnitřní analýza vyzdvihla konkurenční výhodu v podobě profesionálních a kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou každý měsíc školeni. Na základě srovnání ceníků jednotlivých, nejvíce si konkurujících fitness center, byla zjištěna ne příliš příznivá situace. Pure Jatomi Fitness se díky vysokému registračnímu poplatku řadí k fitness centrum nejdražším. Tímto porovnáním byla také zjištěna úzká cenová nabídka oproti konkurenci, která zahrnuje pouze dlouhodobé permanentky.

Nakonec SWOT analýza potvrdila dobré postavení Pure Jatomi Fitness vzhledem ke kladné bilanci.

### **Definování vize, mise, cíle**

#### **Vize**

Vizí Pure Jatomi fitness v Ostravě je být nejlepším fitness centrem v regionu poskytující příjemné místo pro aktivní odpočinek a nabízet nejlepší služby v tomto odvětví.

## **Mise**

Posláním Pure Jatomi Fitness je neustále sledovat trendy ve vývoji nových fitness strojů značky Matrix a vedených lekcí a nabízet kvalitní a inovativní služby za ceny, které přilákají nové a udrží stálé zákazníky. Dále především poskytovat odbornou a profesionální pomoc prostřednictvím proškolených zaměstnanců a také místo, kde lidé najdou plně klimatizované příjemné prostředí a maximální čistotu.

## **Cíle**

### **Krátkodobé (do 1 roku)**

- Do 1 roku rozšířit služby o výživový program na míru, diagnostické vyšetření a masáže.

### **Střednědobé (3-5 let)**

- Do 5 let založit novou pobočku v dalším obchodním centru v Ostravě, konkrétně obchodním centru Avion Shopping Park Ostrava.

## **Návrh strategie č. 1 – Ansoffova matice-rozvoj produktu**

### **Cíl**

Snaha o uspokojení vzrůstajících potřeb a náročnosti klientů, jejich zájmu o zdravý životní styl a krásu a to zejména prostřednictvím rozšíření a zkvalitnění služeb. Pure Jatomi Fitness poskytuje poměrně komplexní služby, nicméně v jejich nabídce schází masáže, diagnostické vyšetření a s ním související výživový program na míru.

### **Prognóza vývoje okolí organizace**

Tuzemský trh zaměřený na poskytování fitness služeb se bude orientovat nejen na trénink a cvičení, ale spojování těchto činností s dalšími doplňkovými službami. V průběhu roku 2013 tak lze očekávat větší zájem o segment wellness spojený s fitness. Letošnímu světu fitness budou dominovat cardio zóny, funkční tréninky pod širým nebem a wellness služby přímo po cvičení. Lze očekávat velký konkurenční boj o udržení svého místa na trhu. Přežijí pouze fitness centra, které se zaměří na kvalitu služeb, nízkou cenovou nabídku a poskytnutí přidané hodnoty pro zákazníka. Z fitness center se pomalu stávají komplexní centra nabízející nejen fitness služby, ale také solária, masáže, vířivé vany apod. Konkurenční boj přežijí jen nejsilnější fitness centra nabízející inovace, trendy a něco nového.



Členy fitness centra nejsou pouze lidé, kteří již chodí cvičit dlouhou dobu a pouze si udržují kondici, ale také lidé, kteří se snaží například zbavit obezity. Sestavením výživového programu na míru a provedením diagnostického vyšetření by fitness centrum stouplo v očích těchto zákazníků. Jak je všeobecně známo ke správnému životnímu stylu je potřeba nejen pravidelný pohyb, ale také správné sestavení jídelníčku s čímž si většina zákazníků neví rady. Fitness centra proto rozšiřují svou působnost, aby uspokojili zájem a potřeby klientů a obstály tak v konkurenci v oblasti fitness.

## **Taktika**

- V první řadě si musí Pure Jatomy Fitness zřídit živnost. Masérské, rekondiční a regenerační služby ve smyslu „poskytování sportovních, rekondičních a regeneračních masáží (které jsou prováděné na zdravých jedincích a nenavodí léčebný proces), s vyloučením techniky reflexní masáže, a poskytování regeneračních služeb“, spadají mezi tzv. vázané živnosti. Kromě všeobecných podmínek provozování živnosti musí podnikatel splňovat pro provozování živnosti odbornou způsobilost, která je upravena zvláštními předpisy. Pure Jatomy Fitness musí vyhradit prostor pro poskytování masérských služeb. V případě, že by založila novou pobočku v jiném obchodním centru, by byl tento problém jednoduše vyřešen. V místě, kde se v současné době nachází Pure Jatomy Fitness by byla nutná malá rekonstrukce. Dále je třeba najmout 2 maséry, kteří budou podmínku odborné způsobilosti splňovat. Maséři budou pracovat vždy od 6:00 – 12:00 jeden masér a od 15:00 – 21:00 masér druhý. Směny se budou střídát. Co se týče víkendu bude k dispozici masér pouze v sobotu v době od 10:00 – 14:00. Veškeré vybavení lze zakoupit na internetových stránkách [www.salony-vybaveni.cz](http://www.salony-vybaveni.cz).

## **Náklady**

Založení živnosti: 1000 Kč

Najmutí 2 masérů: 2x 15 000 Kč/měs.

Zakoupení vybavení: 60 000 Kč

Rekonstrukce: 20 000 Kč

- Dalším krokem je zakoupení přístroje na diagnostické vyšetření. Diagnostika je nezbytným předpokladem pro nastavení individuálních nutričních i zátěžových parametrů

každého klienta a pro sledování jejich průběžných výsledků. Diagnostikou lze zjistit složení těla (% tělesného tuku, BMI a WHR index), kondiční a svalovou zdatnost a flexibilitu.

### **Náklady**

Zakoupení přístroje InBody 230: 130 000 Kč

- Posledním cílem je poskytování služeb v oblasti sestavování výživového programu na míru. Pure Jatomi Fitness disponuje trenérem, který má na tuto službu specializaci. Je třeba z ní udělat přednost a propagovat možnost nechat si program vytvořit. Reklamu je možno vytvořit na webových stránkách, kde nestojí nic, dále Pure Jatomi Fitness může využít vyvěšení plakátu v prostorách fitness centra, tato položka bude zanedbatelná.

## **Návrh strategie č. 2 – Strategie intenzivní - rozvoj trhu**

### **Cíl**

Snaha o rozšíření podnikání do dalšího obchodního centra v Ostravě, rozvoj a udržování dobrého jména, vytvoření a upevňování tržní pozice, nabídka nových pracovních míst. Vzhledem k tomu, že na základě dotazníku, bylo zjištěno, že stávající zákazníci nejsou spokojeni s velkým množstvím členů, zdá se tato příležitost za více než dobrý tah.

### **Prognóza vývoje okolí organizace**

Lze očekávat vstup nových subjektů a větší boj těch stávajících o své místo na slunci. Určitě bude sílit tlak na snižování nákladů a dojde i k dalšímu vyostření boje o zákazníka. Fitness průmysl v Evropě i ve světě prožívá relativně intenzivně hospodářskou krizi. V České republice není situace lepší. Dá se očekávat, že český fitness trh projde určitým stupněm samočištění, přežijí jen silnější fitness centra, která budou dbát na kvalitu svých služeb. Jak již bylo několikrát zmíněno, zájem lidí o sebe samé stoupá a s ním také snaha vypadat dobře.

Pure Jatomi Fitness je v dobré finanční situaci, ale zákazníci na základě dotazníků nejsou spokojeni s velkým množstvím členů a proto hrozí, že si najdou fitness centrum, kde najdou stejné služby a uspokojení, ale menší množství lidí. Také proto jsem se rozhodla pro rozšíření podnikání do dalšího obchodního centra. Avion Shopping Park se nachází na strategickém místě ve vysoce obydlené části, proto je pro vybudování další pobočky fitness centra velmi výhodné.

## **Taktika**

- Prvním krokem je zajištění financí a vzhledem k tomu, že společnost Pure Fitness má své pobočky i v okolních státech, nebudou zde zapotřebí cizí zdroje. Fitness centrum může zažádat o dotace z Evropské Unie
- Dále je zapotřebí zajistit pronájem prostor. Avion Shopping park prochází v současné době velkou rekonstrukcí a k dispozici jsou ještě prostory k pronájmu. Je nutno kontaktovat oddělení pronájmu obchodních prostor. Kontakt lze nalézt na webových stránkách obchodního centra pod záložkou projekty.
- Nákup vybavení je dalším důležitým krokem. Pure Jatomi Fitness má výborné zkušenosti s posilovacími a kardio stroji značky Matrix, proto je důležité kontaktovat stávajícího dodavatele. S tímto krokem souvisí také vybavení fitness centra potravinovými doplňky a sportovním zbožím, které bude nabízet. Je třeba nezapomenout také na solárium a saunu, kterou si zákazníci chválí.
- Nákup nábytku a dalšího potřebného vybavení, jako jsou sedací soupravy, elektrotechnika, hygienické zázemí, skříňky, podlahy, osvětlení apod.
- Propagace nové pobočky je jednou z nejdůležitějších částí. Proto, aby se zákazníci o tomto tahu vybudovat novou pobočku dověděli je potřeba na začátku investovat do propagace. Využito bude letáků do schránek, reklamy v obchodním centru, reklamy na webových stránkách, informování na profilu sociální sítě Facebook, reklamy na MHD a vyvěšení letáků v okolí Avion Shopping Park Ostrava, ale také v obchodním centru Forum Nová Karolina.

## **Náklady**

Úprava prostoru pro fitness centrum (materiál, stavební práce): 300 000 Kč

Toalety: 50 000 Kč

Vybavení šaten (skříňky, sprchy): 140 000 Kč

Posilovací stroje, činky, kotouče, tyče: 1 900 000 Kč

Spinning kola, steppery, běhací pásy: 2 100 000 Kč

Solárium, sauna: 250 000 Kč

Nábytek a příslušenství: 100 000 Kč

Elektronika: 80 000 Kč

Sportovní výživa, sportovní sortiment: 80 000 Kč

Propagace fitness centra: 55 000 Kč

## Náměty a doporučení

Doporučení, která budou navržena pro fitness centrum Pure Jatomi Fitness se prolínají celou diplomovou prací. V této poslední části budou všechna doporučení shrnuta do tohoto odstavce. Hlavním námětem je vybudování další pobočky v jiném obchodním centru v Ostravě. Zákazníci na základě dotazníků nejsou spokojeni s velkým množstvím členů a proto hrozí, že si najdou fitness centrum, kde najdou stejné služby a uspokojení, ale menší množství lidí. Dalším krokem by mělo být vylepšení webových stránek z hlediska uvedení ceníku pro orientaci zákazníka.

Fitness centrum by mělo rozšířit své služby o výživový program na míru, diagnostické vyšetření a masáže. Zákazníci by to jistě uvítali a nejsou zde potřeba žádné vysoké náklady na zavedení. Vzhledem k tomu, že se fitness centrum chystá rozšířit posilovací zónu, zvažila bych také vytvoření koutku pro ženy. Tento trend je v současné době velmi populární a ženy si jej chválí. Posledním krokem, který bych doporučila je zavedení profilu na sociální síti facebook. Fitness centrum na svých webových stránkách sice uvádí, že jej založila, nicméně odkaz je nefunkční.

## 6 Závěr

Současný stav trhu v oboru fitness center nutí veškeré funkční společnosti, aby neustále sledovaly trendy ve cvičebních technikách, vedených lekcích, ale i ve vývoji strojů a vybavení. Důležitým krokem každého fitness centra by mělo být stanovení strategie a cílů, kterých má být dosaženo v určitém časovém období. Sledované fitness centrum Pure Jatomi Fitness nemá určenou ani strategii ani cíle, čímž přichází o možnost neustále sledovat a operativně řešit problémy o kterých možná ani nemá tušení.

Fitness centra musí neustále vymýšlet nové akce, balíčky, slevy a další způsoby, kterými se odliší od konkurence a pomocí nichž si získají stálou základnu členů. Spousta společností se zaměřuje pouze na nalákání nových zákazníků, přičemž ale stávající členové jsou mnohem důležitější. Potřeby občanů jsou náročnější a zákazníci si zvykají na určitý poskytovaný standard. Pokud fitness centrum v tomto ohledu povolí, zákazníci odejdou k rivalům. Konkurenční boj je v tomto oboru velmi silný a je třeba na sebe neustále upozorňovat formou nejrůznější propagace.

Co se týče profesionalizace pracovníků, velmi diskutovaným trendem, který k nám přichází ze zahraničí, je stále vyšší tlak na vzdělávání fitness profesionálů. Nemělo by tomu být jinak ani v ČR. Řada pracovníků na trhu se za profesionály jen vydává, a přitom nemá nejen vhodná školení, ale ani potřebné znalosti. To by se mělo změnit díky projektu NSP. Cílem je mít jednotný systém zkoušení všech fitness profesionálů, tzv. certifikaci, která by měla zajistit, že každý fitness profesionál, který projde touto jednotnou certifikací, prokáže, zda jeho znalosti a schopnosti odpovídají pro danou oblast. Zákazníci by tak již neměli narazit na pracovníky bez certifikace. Konkurenční boj co se týče lektorů a trenérů se tedy bude odehrávat v počtu certifikací, vlastnostech a schopnostech jednotlivých pracovníků vcítit se do nálady zákazníků, udržet si pozornost a zaujmout je svou osobností.

Cílem diplomové práce bylo provést pomocí příslušných metod strategickou analýzu fitness centra Pure Jatomi Fitness a na jejím základě určit strategii a doporučit změny, které by mohly pomoci ke zlepšení konkurenční pozice a celkového postavení fitness centra na trhu.

Pomocí strategické analýzy a návrhu vhodné strategie jsem dospěla k závěru, že mít vypracovanou strategii a konkrétní cíle je pro fitness centrum a zvlášť v tomto oboru velmi důležité. Pure Jatomi Fitness by mělo na této skutečnosti zapracovat, protože konkurence je neúprosná a na trhu se udrží jen ty nejsilnější společnosti. Důležitým bodem, ke kterému jsem došla je založení další pobočky v obchodním centru Avion Shopping Park Ostrava. Současné fitness centrum si vede v oboru velmi dobře, ale nedisponuje takovou plochou, aby pokryla množství zákazníků, které nalákala. Zákazníci jsou si toho vědomi a díky velké konkurenci je zde velká pravděpodobnost fluktuace stávajících členů. Díky rychlému rozvoji tohoto oboru musí fitness centrum sledovat trendy a snažit se nabízet nové a vylepšené služby. V současné době už také nestačí nabízet klasickou posilovnu, ale je třeba spojovat tyto služby s wellness nabídkou, jako jsou solária, sauna, masáže apod. Fitness centrum Pure Jatomi Fitness disponuje prostředky, aby tyto kroky zrealizovala.

## Seznam použité literatury

### Publikace:

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [2] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele, od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- [3] JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVÁTHOVÁ. *Strategické řízení organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1620-3.
- [4] KEŘKOVSKÝ Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří Hnilica. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- [6] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [7] KOURI, Jeremy. *Business strategy. A guide to taking your business forward*, 2. vyd. London: Profile books ltd, 2009. ISBN 978-1846681240.
- [8] LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. ISBN 80-70-48-019-X.
- [9] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Praha: J. Lhotský, 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.
- [10] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel Buchta. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

[12] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

### **Internetové zdroje:**

[13] All stars. [online]. 2013. [cit. 2013-04-05] Dostupné z: <http://www.allstars-cz.com/>

[14] Businessinfo.cz. *Daň z přidané hodnoty*. [online]. 2013. [cit.2013-03-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-pridane-hodnoty-v-evropske-unii-29141.html>

[15] Český statistický úřad. *Míra inflace v ČR*. [online]. CZSO. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

[16] Český statistický úřad. *Vývoj počtu obyvatel v Ostravě*. [online]. CZSO. [cit.2013-03-06]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/definitivni\\_vysledky\\_ze\\_sldb\\_2011\\_za\\_mestske\\_casti\\_mesta\\_ostravy](http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/definitivni_vysledky_ze_sldb_2011_za_mestske_casti_mesta_ostravy)

[17] Fitness centrum Energy Fit. *Ceník*. [online]. 2013. [cit.2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.energyfit.cz/cenik/>

[18] Fitness centrum Energy Fit. *Oficiální webové stránky*. [online]. 2013. [cit.2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.energyfit.cz/uvod/>

[19] Fitness centrum Pure Jatomi Fitness. *Oficiální webové stránky*. [online]. 2013. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://pureczech.com/>

[20] Fitness centrum Top Fitness. *Ceník*. [online]. 2013. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.topfitness.cz/c-cenik>

[21] Fitness centrum Top Fitness. *Nabídka služeb*. [online]. 2013. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.topfitness.cz/c-sluzby>



- [22] Integrovaný portál MPVS. *Podíl nezaměstnaných osob v okrese Ostrava podle jednotlivých obcí.* [online]. MPVS. [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/kop/ostava/statistiky/graf\\_-\\_poradi\\_obci\\_a\\_mestskych\\_obvodu.pdf](http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/kop/ostava/statistiky/graf_-_poradi_obci_a_mestskych_obvodu.pdf)
- [23] Kofola. *Profil společnosti.* [online]. 2013. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.firma.kofola.cz/21-profil-spolecnosti.html>
- [24] Nutrend. *O společnosti.* [online]. 2013. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: [http://www.nutrend.cz/cz/o-spolecnosti/art\\_18848/article.aspx](http://www.nutrend.cz/cz/o-spolecnosti/art_18848/article.aspx)
- [25] Ridera Sport. *Ceník.* [online]. 2013. [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.riderasport.cz/cs/cenik/cena-k-sport/>
- [26] Ridera Sport. *Nabídka služeb.* [online]. 2013. [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.riderasport.cz/cs/sluzby/sport/>
- [27] Twister Fitness Club. *Ceník.* [online]. 2013. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.fitkotwister.cz/cenik>
- [28] Twister Fitness Club. *Oficiální webové stránky.* [online]. 2013. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.fitkotwister.cz/>

## Seznam zkratek

TRX	training resistance exercise
EU	Evropská Unie
HDP	hrubý domácí produkt
DPH	daň z přidané hodnoty
Obr.	obrázek
Tab.	tabulka
a.s.	akciová společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
m <sup>2</sup>	metr čtvereční
DIČ	daňové identifikační číslo
Kč	Koruna Česká
Sb.	sbírka
č.	číslo
ČR	Česká republika
OVAK	Ostravské vodárny a kanalizace
ERÚ	Energetický regulační úřad
ÚAN	Ústřední autobusové nádraží
OC	obchodní centrum
NSP	Národní soustava povolání

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013



Bc. Pavla Poloková